

# Die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen

---

Inauguraldissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde der  
Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät  
der Albert-Ludwigs-Universität  
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von  
Diplom-Volkswirt  
Wilhelm Küsters  
aus Freiburg im Breisgau

1965



# Die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen

---

Inauguraldissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde der  
Hohen Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät  
der Albert-Ludwigs-Universität  
Freiburg im Breisgau

vorgelegt von  
Diplom-Volkswirt  
Wilhelm Küsters  
aus Freiburg im Breisgau

1965

Dekan: Professor Dr. Erich Streißler  
Referent: Professor Dr. Martin Lohmann  
Korreferent: Professor Dr. J. Heinz Müller

Tage der mündlichen Prüfung: 21. und 22. Juli 1965



Durch die Erteilung der Druckgenehmigung nimmt die Fakultät keine Stellung zu den in der Arbeit vertretenen Auffassungen.

# Gliederung

## Vorbemerkung.

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Erster Teil. <u>Einleitung</u>                                                                                  | 1  |
| A. Die Problemstellung der Arbeit.                                                                              | 1  |
| I. Die Berücksichtigung des Wachstums einzelner Unternehmungen in den gesamtwirtschaftlichen Wachstumstheorien. | 1  |
| II. Die Abgrenzung der Untersuchung.                                                                            | 4  |
| III. Der Aufbau der Untersuchung.                                                                               | 13 |
| B. Überblick über die Formen des Wachstums industrieller Unternehmungen.                                        | 15 |
| I. Unterscheidung nach der Richtung des Wachstums.                                                              | 15 |
| 1) Das vertikale Wachstum.                                                                                      | 15 |
| 2) Das horizontale Wachstum.                                                                                    | 16 |
| II. Unterscheidung nach der Methode der Anlagenerweiterung.                                                     | 17 |
| 1) Das interne Wachstum.                                                                                        | 17 |
| 2) Das externe Wachstum.                                                                                        | 18 |
| Zweiter Teil. <u>Der Einfluss der einzelnen Funktionen auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.</u>       | 20 |
| A. Der Einfluss des Produktionsbereiches auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                         | 20 |
| I. Die Veränderungen des Produktionsbereiches wachsender Unternehmungen.                                        | 20 |
| II. Die Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Einproduktunternehmungen.                               | 24 |
| 1) Die Entwicklung der Produktionskosten bei zunehmender Produktionsmenge.                                      | 24 |
| a) Der Einfluss der Produktionstechnik auf die Produktionskosten.                                               | 24 |
| b) Der Einfluss der sonstigen Kostenbestimmungsgründe auf die Produktionskosten.                                | 31 |
| 2) Die Entwicklung der Produktionskosten bei zunehmender Produktionstiefe.                                      | 33 |
| III. Die Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Mehrproduktunternehmungen.                             | 36 |
| IV. Die Auswirkungen der Veränderungen im Produktionsbereich auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.     | 39 |
| 1) Allgemeines.                                                                                                 | 39 |
| 2) Die Auswirkungen bei Existenz einer einzigen kostenminimalen Betriebsgrösse.                                 | 40 |
| 3) Die Auswirkungen bei Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrössen.                                      | 44 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| B. Der Einfluss des Beschaffungsbereiches auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                     | 47 |
| I. Die Möglichkeiten der Einflussnahme der Beschaffungsmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen. | 47 |
| II. Der Einfluss der einzelnen Beschaffungsmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.             | 50 |
| 1) Die Beschaffung der Produktionsanlagen.                                                                   | 50 |
| 2) Die Beschaffung der Rohstoffe für die Produktion.                                                         | 52 |
| 3) Der Einfluss der Beschaffung der Arbeitskräfte.                                                           | 55 |
| a) Allgemeines.                                                                                              | 55 |
| b) Die Entwicklung des Personalbedarfes im Zuge des Wachstums industrieller Unternehmungen.                  | 56 |
| c) Die Deckung des Personalbedarfes wachsender Unternehmungen.                                               | 57 |
| C. Der Einfluss der Absatzmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                              | 60 |
| I. Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten industrieller Unternehmungen.                                      | 60 |
| 1) Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten bei gegebenem Produktionsbereich.                                  | 60 |
| 2) Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten bei Ausweitungen des Produktionsbereiches.                         | 63 |
| II. Der Einfluss der Absatzmöglichkeiten auf die Form des Wachstums industrieller Unternehmungen.            | 65 |
| 1) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch Vergrößerung der Produktionstiefe.                        | 65 |
| 2) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten.         | 69 |
| 3) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm.   | 72 |
| a) Allgemeines.                                                                                              | 72 |
| b) Das Wachstum durch imitative Diversifikation.                                                             | 74 |
| c) Das Wachstum durch differenzierende Diversifikation.                                                      | 76 |
| III. Der Einfluss der Absatzmöglichkeiten auf die Wachstumsrate industrieller Unternehmungen.                | 81 |
| D. Der Einfluss der Finanzierung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                              | 85 |
| I. Die Entwicklung des Finanzbedarfes wachsender Industrieunternehmungen.                                    | 85 |

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| II. Die Finanzierungsquellen des Wachstums industrieller Unternehmungen.                                                  | 87  |
| 1) Die Finanzierung des Wachstums aus der Innenfinanzierung.                                                              | 87  |
| a) Die Trennung von Gewinnen und Abschreibungen in finanzwirtschaftlicher Betrachtung.                                    | 87  |
| b) Die Finanzierung des Unternehmungswachstums mit Hilfe von Abschreibungen.                                              | 89  |
| c) Die Finanzierung des Unternehmungswachstums aus Gewinnen.                                                              | 94  |
| 2) Die Finanzierung des Wachstums aus der Aussenfinanzierung.                                                             | 96  |
| a) Die Erhöhung des Eigenkapitals.                                                                                        | 96  |
| b) Die Finanzierung des Wachstums mit Hilfe von Fremdkapital.                                                             | 99  |
| Der Einfluss der Organisation auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                                              | 105 |
| I. Die Veränderung der Organisationsstruktur wachsender Unternehmungen.                                                   | 105 |
| II. Die Auswirkungen der Veränderungen der Organisationsstruktur auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.           | 113 |
| III. Die Begrenzung der absoluten Grösse industrieller Unternehmungen durch die Organisation.                             | 117 |
| ter Teil. <u>Der Einfluss unternehmungsindividueller Bestimmungsgründe auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.</u> | 123 |
| Der Einfluss der Zielsetzung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                                               | 123 |
| I. Die Bedeutung der Zielsetzung für das Verhalten der Unternehmung.                                                      | 123 |
| II. Die Bildung der Zielsetzung der Unternehmung.                                                                         | 126 |
| III. Die Zusammenhänge zwischen der Zielsetzung industrieller Unternehmungen und deren Wachstum.                          | 133 |
| 1) Das Wachstum der Unternehmung als Zielsetzung.                                                                         | 133 |
| 2) Das Wachstum industrieller Unternehmungen als Massnahme zur Erreichung anderer Zielsetzungen.                          | 136 |
| Der Einfluss der Ausgangslage auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                                              | 138 |
| I. Der Einfluss der Lage in den einzelnen Bereichen auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.                        | 138 |
| II. Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf die Wachstumsrate industrieller Unternehmungen.                              | 140 |

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Vierter Teil. <u>Gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wachstums einzelner Unternehmungen.</u>               | 146 |
| A. Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum. | 146 |
| B. Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und der Unternehmungskonzentration.      | 148 |
| Literaturverzeichnis.                                                                                    | 153 |

## Vorbemerkung

In dieser Arbeit wird ausgegangen von der Feststellung, dass sich die Grösse industrieller Unternehmungen im Zeitablauf sehr unterschiedlich entwickeln kann. Neben Unternehmungen, die im Laufe der Zeit ihre Grösse nicht verändern und solchen, die kleiner werden, gibt es viele Unternehmungen, deren Grösse zunimmt. Dabei können sich gleichzeitig mit der Veränderung der Grösse strukturelle Veränderungen vollziehen.

Wenn man annimmt, dass diese unterschiedlichen Entwicklungen nicht dem Zufall überlassen sind, dann sind bestimmte Ursachen massgebend für die Entwicklung der Grösse industrieller Unternehmungen. Diese Bestimmungsgründe für wachsende Industrieunternehmungen darzustellen ist die Aufgabe der vorliegenden Arbeit. Dabei werden nicht nur die Bestimmungsgründe für die Entwicklung der Grösse einzelner Unternehmungen untersucht, sondern es wird berücksichtigt werden, dass sich das Wachstum industrieller Unternehmungen in unterschiedlichen Formen vollziehen kann. Auch für diese verschiedenen Formen des Wachstums sollen die Bestimmungsgründe aufgezeigt werden.



Digitized by the Internet Archive  
in 2026

[https://archive.org/details/IA41543106\\_0040](https://archive.org/details/IA41543106_0040)

Erster Teil.

Einleitung

A. Die Problemstellung der Arbeit.

I. Die Berücksichtigung des Wachstums einzelner  
Unternehmungen in den gesamtwirtschaftlichen  
Wachstumstheorien.

Das wirtschaftliche Wachstum ist in den letzten Jahren wieder zu einem Hauptgegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung geworden<sup>1)</sup>. Dabei dienen diese Bemühungen, die in erster Linie auf das Wachstum der gesamten Wirtschaft gerichtet sind, weniger dem Erarbeiten von Theorien, die geeignet sind, das tatsächliche Wachstum der Wirtschaft zu erklären, sondern vorzugsweise der Entwicklung von Wachstumsmodellen.

Soweit es möglich ist, die Vielzahl der entwickelten Modelle allgemein zu charakterisieren, kann das Folgende gesagt werden. Im allgemeinen wird ausgegangen von der Definition einer wachsenden Wirtschaft; dabei steht die Entwicklung des Sozialproduktes der Volkswirtschaft im Vordergrund. Eine Volkswirtschaft wird dann als wachsend bezeichnet, wenn ihr Sozialprodukt ansteigt, zum Teil wird auch auf die Entwicklung des Sozialproduktes pro Kopf der Bevölkerung abgestellt. Auf der anderen Seite werden jene die für die Entwicklung des Sozialproduktes bestimmenden Größen des Wirtschaftskreislaufes zu Aggregaten zusammengefasst. Dabei werden Annahmen darüber gemacht, in welcher Weise diese Determinanten das Sozialprodukt bestimmen, und wie sie sich gegenseitig beeinflussen.

Ausgehend von diesen beiden Grundlagen wird anschliessend untersucht, welche Konstellation der Determinanten gegeben sein muss, damit die Entwicklung des Sozialproduktes in bestimmten Formen verläuft. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, bei welcher Konstellation ein stetiges und störungsfreies Wachstum der Wirtschaft zu erwarten ist. Darunter wird eine Entwicklung verstanden, die durch ein ständig ansteigendes Sozialprodukt, ohne zeitweiliges oder dauerndes Absinken unter die vorherige Höhe, gekennzeichnet ist.

1) Zuvor war das wirtschaftliche Wachstum vor allem von der Klassik, der historischen Schule und von J. Schumpeter behandelt worden.

Der Unterschied zwischen diesen Wachstumsmodellen und einer Wachstumstheorie im eigentlichen Sinne besteht darin, dass mit Hilfe der Modelle nicht versucht wird, tatsächliche Wachstumsprozesse zu erklären, sondern es werden lediglich die Bedingungen abgeleitet, unter denen bei den gemachten Annahmen ein bestimmter Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung eintritt. Es werden also lediglich mögliche Entwicklungsprozesse aufgezeigt, die an bestimmte Voraussetzungen gebunden sind<sup>1)</sup>.

Aus dieser Feststellung ergibt sich die Bedeutung, die den Annahmen über die Bestimmungsgründe, die dem Modell zugrundeliegen, zukommt. Hierzu muss festgestellt werden, dass die Annahmen der Wachstumsmodelle in den meisten Fällen von der Realität weit entfernt sind. Dies liegt zunächst darin begründet, dass Aggregate von Kreislaufgrößen in diesen Modellen miteinander verknüpft werden, deren Struktur sich nicht nur im Zeitablauf verändert, sondern auch in einzelnen Zeitpunkten nicht einheitlich ist. Ausserdem werden die im Zuge des Wachstums eintretenden Strukturwandlungen<sup>2)</sup>, die ihrerseits wieder einen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Wirtschaft haben, nicht berücksichtigt. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass die zukünftige Entwicklung der Wirtschaft, unabhängig vom bereits erreichten Niveau, stets durch dieselben Determinanten in derselben Weise bestimmt wird. So wird zum Beispiel hinsichtlich der Höhe der Investitionen einer Periode, der für das Wachstum der gesamten Wirtschaft wie auch einzelner Unternehmungen besondere Bedeutung zukommt, davon ausgegangen, dass sie bestimmt wird durch das Nominal- oder das Realeinkommen. Indessen zeigt ein Blick in die Realität sofort, dass weder davon ausgegangen werden kann, dass in einem Zeitpunkt alle Unternehmungen den Umfang ihrer Investitionen auf dieselbe Weise bestimmen, noch davon, dass diese Bestimmungsgründe der Investitionen im Zeitablauf stets dieselben bleiben. Ähnlich ist es mit den übrigen Größen, die in den Wachstumsmodellen die Entwicklung der Wirtschaft bestimmen.

1) vgl. K.Rose, Der Erkenntniswert der Wachstumsmodelle, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd.168 (1956), S.321-336, S.329 f.

2) vgl. hierzu W.Ehrlicher, Probleme langfristiger Strukturwandlungen des Kapitalstocks, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Luzern 1962, hrsg.von F.Neumark, Bd.2, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 30 II, Berlin 1964, S.872-897.

Wegen diesen einfachen Annahmen, auf denen die Wachstumsmodelle basieren, kann mit ihnen die tatsächliche Entwicklung der Wirtschaft nicht erklärt werden. Es genügt nicht, von bestimmten Wachstumsraten auszugehen und dann zu fragen, wann diese bei den unterstellten Annahmen über die Determinanten des Wachstums zustandekommen. Es muss vielmehr zunächst gesichert werden, dass diese Annahmen, die die Grundlage der Wachstumsmodelle bilden, den tatsächlich wirksamen Determinanten entsprechen. Es ist also die Struktur der zur Erklärung des Wachstums benutzten Aggregate in Rechnung zu stellen, weil verschiedene Strukturen eines gleichgrossen Aggregates zu abweichenden Ergebnissen des wirtschaftlichen Entwicklungsprozesses führen können, was sich wiederum auf das weitere Wachstum auswirken kann. So kann der Investitionsbetrag einer Periode unterschiedliche Auswirkungen haben, je nachdem ob bestehende Unternehmungen in vorhandenen Betrieben investieren oder ob neue Unternehmungen oder Betriebe gegründet werden. Dasselbe gilt für die Bestandgrössen, zum Beispiel für die unternehmungs- und betriebsgrössenmassige Struktur des Kapitalstocks einer Volkswirtschaft. Das bedeutet, dass in der gesamtwirtschaftlichen Wachstumstheorie von der Entwicklung der einzelnen Unternehmungen ausgegangen werden muss. Soweit das gesamtwirtschaftliche Wachstum auf die Tätigkeit der Unternehmungen einer Volkswirtschaft zurückzuführen ist, ergibt es sich nicht eindeutig aus der Konstellation der makroökonomischen Aggregate, sondern es setzt sich zusammen aus der Entwicklung vieler einzelner Unternehmungen. Dabei braucht das Wachstum einzelner Unternehmungen und das Wachstum der gesamten Wirtschaft nicht immer zusammenzufallen; auf diese Zusammenhänge zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlichem Wachstum wird im 4. Teil eingegangen werden.

Die volkswirtschaftliche Wachstumstheorie muss also, wenn sie geeignet sein soll, die tatsächliche Entwicklung zu erklären, von der Analyse des einzelwirtschaftlichen Wachstums ausgehen, wie umgekehrt auch Elemente der volkswirtschaftlichen in einer einzelwirtschaftlichen Wachstumstheorie berücksichtigt werden müssen<sup>1)</sup>. Der Entwicklung einer derartigen Wachstumstheorie steht vor allem die Schwierigkeit entgegen, dass bisher nur vereinzelt Versuche unternommen wurden, die Bestim-

1) vgl. E. Gutenberg, Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Kölner Universitätsreden, H. 18, Krefeld 1957, S. 34.

mungsgründe des Wachstums einzelner Unternehmungen zu klären<sup>1)</sup>. Dabei könnte die Kenntnis dieser Bestimmungsgründe der Entwicklung einzelner Unternehmungen nicht nur für die Erklärung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums von Nutzen sein, sondern auch für die Klärung anderer Probleme, vor allem für die Analyse von wirtschaftlichen Konzentrationsvorgängen<sup>2)</sup>. Die Entwicklung des Konzentrationsgrades einzelner Industrien, einzelner Märkte oder der Wirtschaft insgesamt hängt eng zusammen mit der Entwicklung der Grösse einzelner Unternehmungen, weil sich mit der Änderung der absoluten Grösse gleichzeitig auch die Relationen der Unternehmungen untereinander verändern können.

## II. Die Abgrenzung der Untersuchung.

Es ist angebracht, schon an dieser Stelle den Umfang der Untersuchung abzugrenzen; dabei wird es gleichzeitig möglich sein, die verwendeten Begriffe zu klären, vor allem die Begriffe "Unternehmung", "Betrieb"<sup>3)</sup>, sowie den Wachstumsbegriff.

Gegenstand dieser Untersuchung sind die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Unternehmung dem Betrieb übergeordnet ist. Eine Unternehmung kann also mehrere Betriebe umfassen. Der Begriff "Betrieb" ist abgestellt auf den Produktionsprozess und bezeichnet eine örtliche und technische Einheit, die unter einheitlicher technischer Leitung steht. Die örtliche Einheit von Produktionsanlagen ist also nicht ausreichend für die Abgrenzung des einzelnen Betriebes, da mehrere Betriebe einer Unternehmung denselben Standort aufweisen können. Es muss hinzukommen,

- 1) vgl. E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959; A.S. Mackintosh, *The Development of Firms*, Cambridge 1963 und A. Albach, *Zur Theorie des wachsenden Unternehmens*, in: *Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums*, hrsg. von W. Krelle, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 34, Berlin 1965, S. 9-97.
- 2) vgl. hierzu K. Brandt, *Konzentration und Wachstum*, in: *Die Konzentration in der Wirtschaft*, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Bad Kissingen 1960, hrsg. von F. Neumark, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 22, Berlin 1961, S. 250-257, S. 257; und W. Wittmann, *Konzentrationsprobleme in der Betriebssphäre*, ebenda, S. 267-282, S. 267.
- 3) vgl. hierzu E. Grochla, *Art. Unternehmung und Betrieb*, in: *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, 10. Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S. 583-588.

dass die Produktionsanlagen an einem bestimmten Standort dergestalt zueinander in Beziehung stehen, dass der Produktionsablauf in ihnen einheitlich geleitet wird. Damit ergibt sich, dass in einem Betrieb, wie er hier definiert wird, nicht beliebig viele verschiedene Produkte hergestellt werden können. Die Grenze des einzelnen Betriebes ist dort zu ziehen, wo Produkte in einem Produktionsprozess hergestellt werden, der sich von dem der bisher produzierten Produkte dadurch unterscheidet, dass andere Produktionsfaktoren oder andere Produktionsverfahren verwendet werden, sodass ein einheitlich geleiteter Produktionsprozess nicht mehr möglich und erforderlich ist. Dabei ist es durchaus möglich, dass ein Betrieb mehrere Produktionsstufen umfasst, die an sich auch getrennt betrieben werden könnten. In anderen Fällen kann es dagegen auch sein, dass die Aufnahme einer weiteren Produktionsstufe die Gründung eines getrennten Betriebes, unter Umständen am selben Standort, erfordert, weil sich die Produktionstechnik auf dieser Stufe grundlegend von der bisherigen unterscheidet, sodass mit Ausnahme der Lieferung eines Ausgangsstoffes oder der Abnahme eines Produktes keine produktionstechnischen Beziehungen zwischen den bisherigen und der neuen Stufe bestehen. Es ist in diesen Fällen mit Ausnahme der Abstimmung der Kapazitäten auf den verschiedenen Stufen keine Abstimmung der verschiedenen Stufen erforderlich, vor allem keine Abstimmung der laufenden Produktionsprozesse.

Demgegenüber wird die Unternehmung als wirtschaftliche Einheit aufgefasst. Entscheidend ist hier die einheitliche wirtschaftliche Leitung im Sinne einer bestimmten Zielsetzung. So kann z.B. ein gegebenes Kapital in, produktionstechnisch gesehen, sehr verschiedenen Verwendungen eingesetzt werden, die durch eine einheitliche Zielsetzung bestimmt werden. Dabei kommt es für die Einheitlichkeit der Leitung nicht darauf an, ob die Zielsetzung erreicht wird oder erreichbar ist, sondern lediglich darauf, ob ein einheitliches Ziel angestrebt wird.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Unternehmungen in vielfältiger Weise ineinander übergreifen und übergehen durch Beteiligungen, persönlichen Einfluss, Liefer- und Abnahmeverträge, Kreditgewährungen usw. Hierbei muss für eine klare Abgrenzung der einzelnen Unternehmungen wieder auf die Zielsetzung zurückgegriffen werden. Wenn eine Unternehmung auf eine der aufgezählten Arten einen Ein-

fluss auf das Verhalten anderer Unternehmungen gewinnt, so kann daraus noch nicht abgeleitet werden, dass damit eine einzige Gesamtunternehmung entsteht. Es handelt sich vielmehr darum, dass eine Unternehmung einen Einfluss unter anderen Einflüssen auf die Bildung der Zielsetzung einer anderen Unternehmung ausübt oder dass sie eine andere Unternehmung bei der Verfolgung ihrer Zielsetzung beeinflusst. Von einer einzigen Unternehmung kann erst dann gesprochen werden, wenn der Einfluss einer Unternehmung so gross wird, dass es ihr möglich wird, die Zielsetzung der anderen "Unternehmung" so umfassend zu beeinflussen, dass deren Tätigkeit einzig und allein auf die Zielsetzung der beeinflussenden Unternehmung abgestellt ist und so die Tätigkeit der beeinflussten Unternehmung nur dem Erreichen der Ziele derjenigen Unternehmung dient, die den Einfluss ausübt. Für die Abgrenzung der Unternehmung kommt es also allein auf die einheitliche wirtschaftliche Leitung an. Rechtlich kann es sich um mehrere Einheiten handeln, oder die Unternehmung kann, rechtlich gesehen, auch nur der Teil einer Unternehmung sein<sup>1)</sup>. Im Zeitablauf kann eine Unternehmung auch verschiedene Rechtsformen annehmen, ohne dass sie sich als wirtschaftliche Einheit verändert.

Die Untersuchung der Bestimmungsgründe des Wachstums einzelner Unternehmungen wird eingeschränkt auf industrielle Unternehmungen. Es sollen also nur Unternehmungen berücksichtigt werden, bei denen die industrielle Produktion überwiegt. Handwerksunternehmungen, bei denen die eigene Produktion ebenfalls überwiegt, werden also nicht in die Betrachtung einbezogen. Auf die schwierige Abgrenzung von industriellen Betrieben und Unternehmungen gegenüber handwerklichen soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden<sup>2)</sup>. Ebenso sollen Handels- und Transportunternehmungen, Banken und Versicherungen ausgeschlossen bleiben. Die Bestimmungsgründe des Wachstums dieser Unternehmungen können zum Teil sehr

1) vgl. K. Agthe, Unternehmenswachstum und Unternehmerorganisation, in: E. Schnauffer und K. Agthe (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., S. 463-485, S. 481.

2) vgl. hierzu K. Rößle, Art. Handwerksbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5. Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 42-56, S. 42 ff., und K. Hax, Art. Industriebetrieb, ebenda, S. 243-257, S. 243.

verschieden von denjenigen der Industrieunternehmen sein. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass Industrieunternehmen sich nur selten auf die Produktion beschränken. Es ist klar, dass für die Entwicklung industrieller Unternehmen die produktionswirtschaftlichen Probleme besonders wichtig sind.

Daneben können aber auch von den anderen Bereichen industrieller Unternehmen entscheidende Einflüsse auf die Entwicklung der Unternehmung ausgehen. In der Regel werden mindestens noch diejenigen Beschaffungs-, Absatz- und Finanzierungsfunktionen von industriellen Unternehmen selbst durchgeführt, die sich aus der Produktion ergeben<sup>1)</sup>. Allerdings kann hier unterschiedlich weit gegangen werden, oft werden Funktionen übernommen, die ohne Schwierigkeiten von anderen Unternehmen wahrgenommen werden könnten. Solche Funktionen sind der Vertrieb der Produkte bis zum Endabnehmer oder die Übernahme von Garantien.

Neben diesen Tätigkeiten, die sich aus der Produktionstätigkeit in den anderen Bereichen der Unternehmung ergeben, muss berücksichtigt werden, dass industrielle Unternehmen oft auch Tätigkeiten übernehmen, die in keinem Zusammenhang mit ihrer Produktionstätigkeit stehen. Hierzu gehören z.B. der Verkauf von Handelsware, die Übernahme von Transporten für andere Unternehmen oder die Beratung anderer Unternehmen. Auch diese Fälle sollen in die Betrachtung einbezogen werden, sofern die eigentlichen Funktionen eines Industrieunternehmens, also die Produktion von Gütern sowie die hierfür notwendige Beschaffungs- und Vertriebstätigkeit, durch diese Tätigkeiten nur ergänzt werden. Darunter ist zu verstehen, dass Art und Umfang der Nebentätigkeiten entscheidend bestimmt werden durch die industrielle Fertigung der Unternehmung. Nicht betrachtet werden dagegen diejenigen Unternehmen, für die die Produktion nur eine Ergänzung der übrigen Tätigkeit ist.

Schliesslich muss noch berücksichtigt werden, dass die Unternehmung als wirtschaftliche Einheit sehr verschiedene Zweige umfassen kann, sodass man nicht von einer Industrie-, Handels- oder anderen Unternehmung sprechen kann, weil sie mehrere sehr verschiedene Betriebe umfasst, die gleichrangig nebeneinander stehen. In diesem Fall ist

---

1) vgl. K.Hax, a.a.O., S.243 f.

es nicht möglich, anzunehmen, dass die Bestimmungsgründe für das Wachstum industrieller Unternehmungen in jedem Fall die Entwicklung der Industriebetriebe solcher Unternehmungen zu erklären in der Lage sind und die Entwicklung der übrigen Betriebe durch entsprechende andere Theorien. Es muss vielmehr angenommen werden, dass die Unternehmung in Verfolgung einer bestimmten einheitlichen Zielsetzung diese Mischung ihrer Tätigkeit wählt. Hierdurch können spezielle Formen des Wachstums einzelner Unternehmungen entstehen, die nicht durch die Addition mehrerer Theorien über das Wachstum bestimmter Unternehmungstypen erklärt werden können, sondern nur durch eine allgemeine Theorie über das Wachstum von Unternehmungen, die auf alle Unternehmungstypen anwendbar ist. Deshalb können auch solche Unternehmungen nicht in die Betrachtung einbezogen werden. Es soll vielmehr, wie dargestellt, eine Unternehmung unterstellt werden, deren Haupttätigkeit auf die industrielle Produktion ausgerichtet ist; dabei kann sich diese Produktion in mehreren Betrieben vollziehen und es können mehrere, auch sehr verschiedene, Produkte hergestellt werden.

Schliesslich muss noch klargestellt werden, welche Vorgänge in der Entwicklung einer solchen Unternehmung als Wachstum angesehen werden und folglich Gegenstand der Analyse sein sollen. Es vollziehen sich im Zeitablauf sehr viele Veränderungen, von denen zweckmässigerweise nicht alle als Wachstum angesehen werden können. Es ist nun möglich, sehr verschiedene Wachstumsbegriffe zu bilden und den weiteren Überlegungen zugrunde zu legen. Dazu kommen noch die Schwierigkeiten der Messung des Wachstums einer Unternehmung, wenn man sich für einen bestimmten Begriff entschieden hat, insbesondere der Wahl der Maßgrösse. Für die Bildung des Wachstumsbegriffes können zwei grundsätzlich verschiedene Ansätze in Betracht gezogen werden. Auf der einen Seite können absolute Grössenveränderungen als Wachstum angesehen werden, während auf der anderen Seite relative Grössenveränderungen der Unternehmung als Wachstum angesehen werden können<sup>1)</sup>. Im ersten Fall wird ausgegangen von der isolierten Betrachtung der einzelnen Unternehmung, und es wird lediglich betrachtet, ob und wie die Grösse der Unternehmung sich verändert hat. Im zweiten Fall wird die einzelne Unternehmung gesehen in ihrer Bedeutung innerhalb einer Branche, eines Marktes

1) vgl. E. Gutenberg, Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt, hrsg. von Fr. Henzel, Berlin/Wien 1942, S. 148-158, S. 149 ff.

oder der Volkswirtschaft insgesamt. Es werden dann nur diejenigen Vorgänge als Wachstum bezeichnet, die den Anteil der einzelnen Unternehmung an der jeweiligen Bezugsgrösse erhöhen. Diese beiden Wachstumsbegriffe decken sich nur in wenigen Fällen, etwa dann, wenn die Grösse der Branche konstant bleibt und die absolute Grösse der Unternehmung ansteigt oder schneller wächst als die Branche, aber auch in diesem Fall sind die Begriffe nur insofern gleich, als beide zur Feststellung eines Wachstums führen, dagegen nicht im Hinblick auf die Höhe der Wachstumsrate. Oft decken sich die beiden Begriffe dagegen nicht. Ein derartiger Fall ist dann gegeben, wenn die Vergrösserung der einzelnen Unternehmung langsamer fortschreitet als die der Branche. In diesem Fall kann unter Zugrundelegung eines relativen Wachstumsbegriffes nicht von einem Wachstum der einzelnen Unternehmung gesprochen werden, da sich ihr Anteil an der Branche vermindert hat, obwohl sie sich, absolut gesehen, vergrössert hat. Anders liegt es in dem Fall, dass die einzelne Unternehmung ihre Grösse nicht verändert, die Branche aber schrumpft.

In diesem Fall würde die Unternehmung bei der Verwendung eines relativen Wachstumsbegriffes wachsen, obwohl sich an ihrer Grösse nichts geändert hat<sup>1)</sup>. Geht man von einem relativen Wachstumsbegriff aus, so kann sogar der Fall eintreten, dass eine Unternehmung als wachsend erscheint, deren Grösse, absolut gesehen, zurückgeht, nämlich dann, wenn eine Unternehmung in einer schrumpfenden Branche langsamer kleiner wird als die Branche.

Schon diese Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den absoluten und den relativen Wachstumsbegriffen hat gezeigt, dass die Verwendung eines relativen Wachstumsbegriffes in mehreren Fällen zu eigenartigen Konsequenzen führt. Diese sind zumindest mit der üblichen Vorstellung über eine wachsende Unternehmung schlecht vereinbar, die davon ausgeht, dass wenigstens die Produktionskapazität der Unternehmung und auch ihre tatsächliche Produktion sich im Zeitablauf erhöht.

Damit ist nicht gesagt, dass die Bildung eines relativen Wachstumsbegriffes in allen Fällen unzweckmässig ist; vor allem bei der Analyse der Entwicklung des relativen Konzentrationsgrades in der Wirtschaft kann die Verwendung eines derartigen Begriffes sinnvoll sein. Im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch nicht auf einen relativen Wachstumsbe-

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.149.

griff zurückgegriffen werden, sondern es wird der absolute Wachstumsbegriff verwendet. Die Begründung hierfür liegt vor allem darin, dass im Mittelpunkt des Interesses die Vergrößerung der einzelnen Unternehmung steht. Deshalb sollen alle Vorgänge, die eine Vergrößerung der einzelnen Unternehmung darstellen, als Wachstum bezeichnet werden. Das schliesst nicht aus, dass auch auf die Entwicklung der Branche, des Marktes oder der Volkswirtschaft, der die Unternehmung angehört, Bezug genommen wird. Vor allem muss hierbei der Einfluss dieser Bezugsgrößen auf die Entwicklung der absoluten Grösse der einzelnen Unternehmung berücksichtigt werden.

Nach der Entscheidung für den absoluten Wachstumsbegriff muss nun noch klargestellt werden, wann eine Unternehmung grösser geworden, d.h. gewachsen ist. Hier ergibt sich die Frage, wie das Wachstum der einzelnen Unternehmung gemessen werden soll. Es ist nicht möglich, im Rahmen dieser Arbeit auf diese Probleme ausführlich einzugehen, es sollen deshalb nur einige wichtige Probleme angeführt und dann die wichtigsten Kennzeichen (Symptome) des Wachstums industrieller Unternehmungen dargestellt werden.

Die Probleme der genauen Definition, was im Rahmen einer absoluten Definition des Wachstums industrieller Unternehmungen als Wachstum angesehen werden soll, liegen darin begründet, dass es nicht möglich ist, die Grösse industrieller Unternehmungen unmittelbar zu messen. Es ist vielmehr erforderlich, eine oder mehrere Grössen, die sich im Zuge der Vergrößerung der Unternehmung verändern, als Maßstab für die Grösse der Unternehmung und, durch einen Vergleich der Grössen in verschiedenen Zeitpunkten, auch als Maßstab für das Wachstum der Unternehmung heranzuziehen. Hier ergibt sich nun das Problem, dass sich im Zuge der Entwicklung der Unternehmung sehr viele Grössen verändern, aber nicht alle Veränderungen gleichgerichtet und gleichschnell verlaufen.

Als weiteres Problem tritt noch hinzu, dass sich die verschiedenen Grössen, deren Veränderung ein Ausdruck des Wachstums der Unternehmung ist, sehr unterschiedlich verändern können, in Abhängigkeit von der Ausgangslage der Unternehmung und der Art des Wachstums. Im folgenden soll nicht versucht werden, diese Probleme zu lösen, sondern es sollen nur die auftretenden Probleme gezeigt werden. Das Wachstum industrieller Unternehmungen äussert sich in der Veränderung einer ganzen Reihe

von Grössen. Dabei kann es sich zunächst um die Kapazität der Unternehmung handeln. Die Vergrösserung der Anlagen, mit denen produziert wird und die Steigerung der anderen, zu den Anlagen komplementären Faktoren ist ein Ausdruck hierfür. Insbesondere vergrössert sich die Zahl der Arbeitskräfte. Neben diesen Veränderungen der Kapazität der Unternehmung ändern sich auch diejenigen Grössen, die ein Ausdruck der Ausnutzung der gestiegenen Kapazität sind. Hier handelt es sich auf der einen Seite um den Einsatz an Rohstoffen, der pro Periode möglich ist oder tatsächlich erreicht wird und auf der anderen Seite um das Ergebnis der Produktion, also den Output pro Periode. Dabei kann man bei jeder dieser Grössen den Wert oder die Menge der Messung zugrundelegen. Besondere Probleme entstehen bei der Messung der Grösse in Mehrproduktunternehmungen, die sehr unterschiedliche Produkte herstellen, weil hier oft die verschiedenen Produkte keine gemeinsame Ausgangsstoffe, Produktionsanlagen usw. haben. Die Messung von Grösse und Wachstum industrieller Unternehmungen ist deshalb in diesen Fällen vor allem auf die Kapitalziffern angewiesen.

In jedem Fall entsteht ein Teil der Probleme dadurch, dass sich die einzelnen Grössen mit dem Wachstum der Unternehmung im Zeitablauf unterschiedlich schnell verändern. So besteht eine typische Verschiebung zwischen der Entwicklung der Anlagen und des Umsatzes<sup>1)</sup>. Da die Vergrösserung der Unternehmung in aller Regel nicht kontinuierlich in kleinen Schritten, sondern in Sprüngen vor sich geht, ergibt sich, dass bei einer Erweiterung zuerst die Anlagen ausgeweitet werden, ohne dass zunächst der Umsatz entsprechend ansteigt. Entweder bestehen noch Anlaufschwierigkeiten, oder der Absatz reicht noch nicht zur vollen Ausnutzung der gestiegenen Kapazität aus. Im Zeitablauf wird dann der Absatz steigen, der Umsatz wächst also in die zunächst noch zu grosse Kapazität hinein, bis die Anlagen zur Produktion des an sich möglichen Umsatzes nicht mehr ausreichen und eine neue Etappe der Ausweitung beginnt. Dabei kann es sein, dass zeitweilig eine übernormale Ausnutzung der bestehenden Anlage auftritt.

1) vgl. P.Riebel, Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmungen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.210-233, S.211.

In verschiedenen Untersuchungen hat sich ergeben, dass die Wahl des Maßstabes zwar einen Einfluss auf den Umfang des festgestellten Wachstum hat, dass aber die Unterschiede geringer sind, als allgemein angenommen wird<sup>1)</sup>. Im folgenden soll davon ausgegangen werden, dass das Wachstum der Unternehmung vor allem mit einer Ausweitung der Produktionsanlagen verbunden ist, und zwar dergestalt, dass bei normaler Ausnutzung pro Periode eine grössere Menge hergestellt werden kann. Daneben soll angenommen werden, dass sich, wenigstens langfristig gesehen, der Absatz der Unternehmung ebenso ausweitete wie die mögliche Produktion. Dabei muss allerdings in Rechnung gestellt werden, dass sich die Unternehmung auch durch die Vergrößerung der Produktionstiefe ausdehnen kann. Bei einer Expansion in vorgelagerte Stufen steigt weder die Menge der Endprodukte, noch der Umsatz, trotzdem aber die Grösse der Unternehmung. Deshalb soll in den folgenden Betrachtungen vor allem die Wertschöpfung der Unternehmung als Maßstab zugrundegelegt werden. Dieser Maßstab reagiert sowohl auf Veränderungen der Produktionstiefe wie auch auf Veränderungen des Umfanges der Produktion und der Relation der Produktionsfaktoren. Allerdings wird nicht berücksichtigt, dass die Produktionskapazitäten der Unternehmung nicht immer voll ausgelastet sind, dass die Unternehmung also eine grössere Wertschöpfung pro Periode erzielen könnte. Ausserdem hängt die Wertschöpfung, da die Gewinne in sie eingehen, auch ab von Bestimmungsgründen ausserhalb der Unternehmung.

Schliesslich muss noch auf eine andere Definition des Wachstums eingegangen werden, die nicht nur auf die Entwicklung der absoluten oder der relativen Grösse der Unternehmung abstellt, sondern auch qualitative Veränderungen in den Wachstumsbegriff einbezieht, z.B. inwieweit es der Leitung der Unternehmung gelingt, in einer sich wandelnden Umwelt die Zielsetzung der Unternehmung zu erreichen<sup>2)</sup>. Diese Definition des Wachstums erscheint ebenso wie die relativen Wachstums-

1) vgl. J.Bates, Alternative Measures of the Size of Firms, Ch.8 in: P.E.Hart, Studies in Profit, Business Saving and Investment in the United Kingdom 1920-1962, London 1965, S.133-149, S.136 ff. und S. 146 ff.

2) vgl. K.Hax, Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, Schmaltens Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.202-209, S.206 ff. und K.Agthe, a.a.O., S.466.

begriffe für die vorliegende Arbeit ungünstig, weil sie sehr unterschiedliche Erscheinungen umschliesst. So könnte damit z.B. auch eine Steigerung des Gewinns bei konstanter absoluter oder relativer Grösse der Unternehmung als Wachstum bezeichnet werden<sup>1)</sup>. Dieser Definition soll deshalb ebenfalls nicht gefolgt werden. Zwar ist zuzugeben, dass die Vergrösserung der Unternehmung Auswirkungen auf das Ausmass haben kann, in dem die Zielsetzungen der Unternehmung erreicht werden, vor allem kann es sein, dass beim Übergang von einer Grösse zur anderen, also im Prozess des Wachstums, Beeinträchtigungen der Zielerreichung auftreten können<sup>2)</sup>, doch muss auf der anderen Seite angenommen werden, dass die Unternehmungsleitung diese Zusammenhänge bei ihren Entscheidungen berücksichtigt. Unter dieser Annahme kann davon ausgegangen werden, dass die jeweilige angestrebte Wachstumsrate der Unternehmungsleitung unter den herrschenden Bedingungen als der beste Weg zum Erreichen des gesetzten Zieles erscheint, gleichgültig, ob es sich um die Vergrösserung der Unternehmung an sich als Zielsetzung handelt, oder darum, dass die Vergrösserung der Unternehmung eine Massnahme zum Erreichen anderer Zielsetzungen ist. Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, dass infolge der unzureichenden Information der Unternehmungsleitung auch Entscheidungen getroffen werden können, die sich als falsch erweisen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll also nur versucht werden, den Prozess des Anwachsens der absoluten Grösse der Unternehmung zu erklären. Dabei wird kein Bezug genommen auf die Umgebung der Unternehmung und auf ihre Zielsetzung. Diese beiden Gesichtspunkte werden hingegen als Bestimmungsgründe des Wachstums berücksichtigt, nicht aber bei der Qualifikation der Wachstumsvorgänge der Unternehmung.

### III. Der Aufbau der Unternehmung.

Es muss davon ausgegangen werden, dass die Entwicklung einzelner Unternehmungen nicht aus einer einzigen Ursache heraus erklärt werden kann. Die Form, die Richtung des Wachstums und die Wachstumsrate einer Unternehmung werden von mehreren gleichzeitig wirkenden Determinanten

---

1) vgl. K.Hax, a.a.O., S.208 f.

2) vgl. E.A.G.Robinson, Betriebsgrösse und Produktionskosten, Wien 1936, S. 120 ff.

bestimmt, und es wird entscheidend sein zu zeigen, wie die Entwicklung einzelner Unternehmungen, soweit sie als Wachstum bezeichnet werden kann, durch das gleichzeitige Wirken mehrerer Bestimmungsgründe zustandekommt.

Dabei wird versucht, die für die Entwicklung einzelner Unternehmungen bestimmenden Gründe zu gliedern. Der Gliederung der Bestimmungsgründe in zwei Gruppen, die im Rahmen dieser Arbeit verwendet wird, liegt die folgende Überlegung zugrunde. Auf der einen Seite gibt es Bestimmungsgründe, die auf das Wachstum in allen industriellen Unternehmungen in derselben Weise einwirken. Von der Konstellation dieser Gründe gehen Auswirkungen auf die Form und die Richtung des Wachstums, sowie auf die Wachstumsrate aus. Aber durch diese Zusammenhänge allein ist das Wachstum einzelner Unternehmungen nicht restlos erklärbar, denn das Wachstum ist kein Prozess, der sich in Abhängigkeit von diesen Gründen automatisch in einer bestimmten Weise vollzieht. Es muss berücksichtigt werden, dass für die Entwicklung der Unternehmung die Aktivität der Unternehmungsleitung erforderlich ist<sup>1)</sup>. Deshalb müssen zur Erklärung der Wachstumsvorgänge in der Unternehmung noch unternehmungsindividuelle Gründe hinzugezogen werden. Von diesen Bestimmungsgründen hängt es ab, welche Bedeutung die in allen Unternehmungen wirksamen Zusammenhänge im einzelnen Fall erlangen.

Damit ergibt sich das folgende System für die Erklärung des Wachstums einzelner Unternehmungen. Zunächst werden die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Funktionen der Unternehmung und ihrer Entwicklung im Zeitablauf dargestellt. Dabei wird nach den einzelnen Funktionen industrieller Unternehmungen untergliedert. Es wird also aufgezeigt, wie der Produktionsbereich, der Beschaffungs- und der Absatzbereich, der finanzwirtschaftliche Bereich und die Organisation der Unternehmung deren Wachstum beeinflussen können. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass alle diese Bereiche gleichzeitig bestimmend sind. Danach wird dargestellt werden, wie die Auswirkung dieser Bereiche

---

1) vgl. E.T.Penrose, Biological Analogies in the Theory of the Firm, American Economic Review, Vol.XLII (1952), S.804-819; dieselbe, Limits to the Growth and Size of Firms, American Economic Review, Vol.XLV (1955), S.531-554, S.531; dieselbe, The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S.2; und R.S.Edwards and H.Townsend, Business Enterprise, Its Growth and Organization, London 1959, S. 32 ff.

im einzelnen Fall von unternehmungsindividuellen Bestimmungsgründen abhängt. Als solche kommen in Betracht die Zielsetzung der Unternehmung<sup>1)</sup> und deren jeweilige Ausgangslage. Es ist infolge dieser Bestimmungsgründe möglich, dass Unternehmungen, die dieselbe Lage in den einzelnen Bereichen aufweisen, sich unterschiedlich entwickeln. Es muss also die Entwicklung jeder einzelnen Unternehmung als ein individuell gearteter Prozess angesehen werden, allenfalls wird es möglich sein, in Abhängigkeit von bestimmten Zielsetzungen und Ausgangslagen, bestimmte typische Wachstumsprozesse herauszuarbeiten. Keinesfalls kann eine für alle Unternehmungen gültige Erklärung abgeleitet werden.

## B. Überblick über die Formen des Wachstums industrieller Unternehmungen.

### I. Unterscheidung nach der Richtung des Wachstums.

#### 1) Das vertikale Wachstum.

Das Wachstum industrieller Unternehmungen kann sich in sehr verschiedener Weise vollziehen. Zunächst soll das Wachstum nach den verschiedenen Richtungen der Expansion unterschieden werden. Dabei wird ausgegangen von einer schon bestehenden Unternehmung, und es soll betrachtet werden, wie die Entwicklung, ausgehend von den schon vorhandenen Produktionsstufen, verlaufen kann.

Das vertikale Wachstum ist dadurch gekennzeichnet, dass zu den schon vorhandenen Produktionsstufen vor- und/oder nachgelagerter Stufen hinzukommen. Dabei ist in vielen Fällen die Expansionsrichtung durch die Art der Produkte, die bereits hergestellt werden, vorgezeigt, da durch die hergestellten Produkte die Art der Produktionsprozesses bestimmt wird. Produktionsprozesse mit zerlegender Stoffverwertung begünstigen die Expansion in Richtung auf die Weiterverarbeitung. Für eine Expansion in Richtung auf die Rohstoffbeschaffung bieten sich in diesen

---

1) vgl. E.T.Penrose, a.a.O., S.26 ff; W.Wittmann, Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 13.Jg. (1961), S.493-519, S. 500 ff.

Fällen nur wenige Möglichkeiten, weil dazu in der Regel eine beträchtliche Vergrösserung des Betriebes erforderlich wird. Demgegenüber liegt bei Prozessen mit zusammenfügender Stoffverwertung die Ausdehnung in Richtung auf vorgelagerte Produktionsstufen nahe<sup>1)</sup>. Sofern es sich bei den derzeitigen Produktionsstufen um die letzten Stufen vor dem Absatz an die Endabnehmer handelt, ist eine Ausdehnung der Produktion in nachgelagerte Stufen nicht mehr möglich; in diesem Fall kann die Unternehmung nur noch den Vertrieb des Produktes in ihren Tätigkeitsbereich aufnehmen. Ist eine Aufnahme nachgelagerter Stufen technisch gesehen noch möglich, so wird bei zusammenfügender Stoffverwertung in der Regel zur Aufnahme einer weiteren Stufe eine beträchtliche Vergrösserung des Betriebes erforderlich werden. Dagegen bieten sich in diesem Fall viele Möglichkeiten der Expansion in vorgelagerte Stufen, da in diesem Fall die Ausdehnung auf einzelne der bisher gekauften Materialien beschränkt werden kann.

Schliesslich muss noch auf die Abhängigkeit des vertikalen Wachstums vom erreichten Produktionsumfang hingewiesen werden. Dieser Zusammenhang ergibt sich dann, wenn man berücksichtigt, dass die Kostensituation auf den einzelnen Produktionsstufen abhängig ist vom erreichten Produktionsumfang. Dadurch kommt es, dass unter Berücksichtigung der Zielsetzung der Unternehmungsleitung eine vorgelagerte oder auch nachgelagerte Produktionsstufe nur dann aufgenommen werden kann, wenn eine bestimmte Mindestproduktionsmenge erreicht wird<sup>2)</sup>. Dieser Zusammenhang kann bei der Ausdehnung auf vorgelagerte Stufen dadurch umgangen werden, dass ein Teil der produzierten Menge nicht im eigenen Unternehmen verwendet, sondern an andere Unternehmungen verkauft wird. Ebenso ist es in manchen Fällen möglich, dass bei der Expansion in nachgelagerte Stufen ein Teil der notwendigen Einsatzmaterialien zugekauft wird.

## 2) Das horizontale Wachstum.

Das horizontale Wachstum ist dadurch gekennzeichnet, dass die bisherige Produktionstiefe beibehalten wird; die Vergrösserung der Unternehmung wird dadurch erreicht, dass auf den bisherigen Stufen mehr

1) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.214 ff.

2) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.215 f.

produziert wird, indem die bestehenden Betriebe vergrössert oder indem neue Betriebe gegründet werden. Dabei kann sich das Produktionsprogramm der Unternehmung unterschiedlich entwickeln. Zunächst kann man lediglich die bisher schon produzierten Produkte in grösserer Menge herstellen. In diesem Fall muss vor allem berücksichtigt werden, ob sich von der Absatzseite her keine Beschränkungen ergeben. Dabei können, produktionstechnisch gesehen, unterschiedliche Formen des Wachstums auftreten. Die Steigerung der Produktionsmenge pro Periode kann dadurch erreicht werden, dass die bisherigen Produktionsverfahren in grösserem Umfang angewendet werden (extensives Wachstum), oder es kann bei grösserem Produktionsumfang möglich werden, andere Verfahren anzuwenden, z.B. arbeitssparende (intensives Wachstum). Diese verschiedenen Formen werden bei der Darstellung des Einflusses der Produktionstechnik zu berücksichtigen sein.

Daneben ist es möglich, die Produktion auf andere Produkte auszudehnen. Dabei kann man sich zunächst darauf beschränken, produktionsverwandte Erzeugnisse in das Produktionsprogramm aufzunehmen, oder man kann es durch rohstoff- oder absatzverwandte Produkte ergänzen. Am günstigsten erscheint die Aufnahme produktions- und absatzverwandter Produkte, weil in diesem Fall gegenüber dem herrschenden Zustand am wenigsten geändert werden muss. Es ist allerdings die Frage, ob in langfristiger Sicht nicht die im Augenblick schwierigere Aufnahme neuer Produkte vorzuziehen ist. Der Aufnahme völlig neuer Produkte in das Produktionsprogramm (Diversifikation) kommt, wie noch zu zeigen sein wird, für das Wachstum einzelner Unternehmungen besondere Bedeutung zu<sup>1)</sup>. Auf diese Weise ist es möglich, einer Begrenzung der Unternehmungsgrösse durch die Absatzmöglichkeiten auszuweichen.

## II. Unterscheidung nach der Methode der Anlagenerweiterung

### 1) Das interne Wachstum

Das Wachstum industrieller Unternehmungen erfordert, wenigstens langfristig gesehen, die Vornahme von Investitionen, vor allem zur Ausweitung der Produktionsanlagen. Diese können auf verschiedene Weise

---

1) vgl. R.B.Young, Keys to Corporate Growth, Harvard Business Review, Vol. 39 (1961), Nr.6, S.51-62, S.57 f.

durchgeführt werden, entweder durch eigene Investitionen oder durch den Kauf von Betrieben<sup>1)</sup>.

In vielen Fällen ist das Unternehmen auf das interne Wachstum angewiesen, vor allem dann, wenn die Unternehmung durch die Aufnahme neu-entwickelter Produkte vergrößert werden soll oder wenn neue Produktionstechniken verwendet werden sollen. In diesen Fällen kann höchstens ein Betrieb erworben und auf das neue Produkt oder die neue Produktionstechnik umgestellt werden. Ausserdem muss dann, wenn die Tätigkeit der Unternehmung auf ein bestimmtes Produktionsprogramm beschränkt ist, auf eigene Investitionen zurückgegriffen werden, wenn kein entsprechender Betrieb zu kaufen ist. Mehr Möglichkeiten, Betriebe zu kaufen, ergeben sich dann, wenn sich die Unternehmung in keiner Weise auf ein bestimmtes Produktionsprogramm festgelegt hat.

Der Bau neuer Anlagen in eigener Regie bringt vor allem zeitweise stärkere Belastung der Unternehmungsleitung mit sich; der Einfluss, der davon auf die Entwicklung der Unternehmung ausgeht, soll später noch ausführlich dargestellt werden. Ausserdem muss in diesem Fall vor allem die Lage auf den Beschaffungsmärkten berücksichtigt werden. Der Vorteil dieser Methode ist darin zu sehen, dass es auf diesem Wege möglich ist, den jeweils neuesten Stand der Technik zu berücksichtigen. Ausserdem besteht die Möglichkeit, die Investition auf die schon vorhandenen Anlagen abzustimmen. Gesamtwirtschaftlich gesehen, bringt die interne Expansion eine Ausweitung der Kapazität der Branche mit sich; dies kann einen Einfluss auf die Absatzchancen der eigenen Unternehmung haben<sup>2)</sup>.

## 2) Das externe Wachstum.

Demgegenüber zieht das externe Wachstum, gesamtwirtschaftlich gesehen, keine Veränderung der vorhandenen Kapazitäten nach sich, sondern lediglich eine Veränderung der Eigentumsverhältnisse an den vorhandenen Anlagen<sup>3)</sup>. Diese Form ist deshalb wichtig für die Entwicklung der relativen und absoluten Konzentration einer Industrie.

---

1) vgl. W.Wittmann, a.a.O., S.505.

2) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.213.

3) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.213.

Das externe Wachstum kann verschieden ausgeprägt sein. Zunächst kann es sich einfach darum handeln, dass ein Unternehmen von einem anderen einen Betrieb kauft. Ein anderer Fall ist gegeben, wenn sich zwei Unternehmungen zusammenschliessen; in diesem Fall verändern sich die Eigentumsverhältnisse; hiervon können wiederum Veränderungen in der Zusammensetzung der Unternehmensleitung und der Zielsetzung der Unternehmung ausgehen.

Vom einzelwirtschaftlichen Standpunkt aus betrachtet kann das externe Wachstum nicht in allen Fällen angewendet werden, insbesondere dann nicht, wenn eine neue Produktionstechnik eingeführt werden soll. Die Vorteile des Wachstums durch den Kauf schon bestehender Betriebe bestehen im wesentlichen darin, dass die Schwierigkeiten bei der Errichtung oder Ausweitung eines Betriebes durch eigene Investitionen umgangen werden. Dazu gehört die Planung, Finanzierung und Durchführung des Anlagenbaus, die Beschaffung der Arbeitskräfte und der sonstigen Produktionsfaktoren, sowie das Ingangsetzen der Anlage. Andere als produktionstechnische Gesichtspunkte kommen vor allem dann in Betracht, wenn ein neues Produkt eingeführt werden soll, besonders dann, wenn in Märkte eingetreten werden soll, die dem Unternehmen bisher fremd gewesen sind. In solchen Fällen kommen zu den Vorteilen beim Bau und bei der Inbetriebnahme der Anlage noch Vorteile beim Betrieb der Anlage und beim Absatz der neuen Produkte. Vor allem handelt es sich um die Vorteile einer eingespielten Produktion, sowie um die Übernahme der Kunden des angekauften Betriebes<sup>1)</sup>. So wurde beobachtet, dass Unternehmungen, die in Branchen expandieren wollen, die für sie neu sind, oft dadurch in den Markt eintreten, dass sie ein bestehendes Unternehmen aufkaufen<sup>2)</sup>.

- 
- 1) vgl. W. Busse von Colbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg. (1964), S. 308-317, S. 310.
  - 2) vgl. J. F. Weston, The Role of Mergers in the Growth of Large Firms, Berkeley/Los Angeles 1961, S. 73; V. Kenessey, Langfristige Wachstumsfaktoren und das unternehmerische Verhalten, Industrielle Organisation, 32. Jg. (1963), S. 105-110, S. 109.

## Zweiter Teil. Der Einfluss der einzelnen Funktionen auf das Wachstum industrieller Unternehmungen

### A. Der Einfluss des Produktionsbereiches auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

#### I. Die Veränderungen des Produktionsbereiches wachsender Unternehmungen.

Bei der Behandlung der Einflüsse, die vom Produktionsbereich der Unternehmung auf deren Wachstum ausgehen, steht zunächst der Betrieb als örtliche und technische Einheit im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Betriebsgrösse und der Grösse industrieller Unternehmungen; eine Ausdehnung der Unternehmungsgrösse ist ohne Vergrösserungen im Produktionsbereich nur in Grenzen möglich. Wie schon erwähnt wurde, kann z.B. der Verkauf von Handelsware aufgenommen werden, ohne dass der Charakter der Unternehmung als industrielle Unternehmung verändert wird. Daneben besteht die Möglichkeit, dass andere Funktionen ausgebaut werden. Das Wachstum industrieller Unternehmungen wird also nicht allein bestimmt durch die Entwicklung der Grösse des Betriebes oder der Betriebe, wenn auch die Entwicklung der Betriebsgrösse eine wesentliche Determinante des Wachstums von Industrieunternehmungen ist.

Bei der Darstellung der Bedeutung der Betriebsgrössenentwicklung für das Wachstum industrieller Unternehmungen muss berücksichtigt werden, dass die Entwicklung der Grösse von Industriebetrieben nicht allein bestimmt wird durch die Produktionstechnik. Neben dieser haben die Beschaffungs- und Absatzmärkte, die Finanzierung, die Organisation und die Zielsetzung der Unternehmung einen Einfluss auf die Entwicklung der Betriebsgrösse. In diesem Teil sollen vor allem die produktions-technischen Einflüsse dargestellt werden, die anderen Bestimmungsgründe der Betriebsgrösse nur im Überblick insoweit sie die Ergebnisse der produktionstechnischen Einflüsse entscheidend modifizieren können.

Der Einfluss des Produktionsbereichs hängt von den Veränderungen ab, die im Produktionsbereich wachsender Unternehmungen möglich oder notwendig werden. Diese können sich auf die Entwicklung der Produktionskapazität der Unternehmung auswirken. Daneben wird durch diese Veränderungen auch die Gestaltung der Produktionskosten bei zunehmender Unternehmungsgrösse beeinflusst. In den folgenden Überlegungen wird

der Einfluss der Technik zunächst isoliert behandelt. Alle Preise werden als unabhängig von den Mengen unterstellt; betrachtet wird lediglich die Veränderung des Mengengerüstes der Kosten bei steigender Betriebsgrösse.

Im folgenden soll zunächst dargestellt werden, welche Veränderungen eintreten können, wenn die Vergrösserung des Produktionsbereiches dadurch erfolgt, dass ein bestehender Betrieb ausgeweitet wird. Daneben kann der Produktionsbereich auch durch die Gründung oder den Kauf weiterer Betriebe ausgedehnt werden. Dabei ist nicht immer die Produktionsmenge einer Produktionsanlage pro Zeiteinheit eindeutig gegeben. Oft ist es möglich, diese Menge in Grenzen zu variieren, und zwar durch unterschiedliche intensitätsmässige Ausnutzung einer Anlage (schnelleres oder langsames Arbeiten) und/oder unterschiedliche zeitliche Ausnutzung einer Anlage (Kurzarbeit, Überstunden)<sup>1)</sup>. In anderen Fällen kann dagegen auf diese Weise die Ausbringung einer Produktionsanlage pro Zeiteinheit nicht beeinflusst werden, sondern eine Steigerung der Produktionsmenge pro Zeiteinheit kann nur durch die Ausweitung der Kapazität der Produktionsanlagen erreicht werden. Die Möglichkeit der Steigerung der Produktionsmenge durch die verstärkte Ausnutzung einer gegebenen Kapazität (Produktionsanlage) ist in der langfristigen Betrachtung, die bei der Behandlung des Wachstums industrieller Unternehmungen besonders wichtig ist, wenig bedeutsam. Immerhin muss sie berücksichtigt werden, wenn bestimmt werden soll, wann von der steigenden Ausnutzung einer gegebenen Kapazität zur Ausweitung der Kapazität übergegangen werden soll<sup>2)</sup>.

Diese Form der Anpassung der Produktionsanlagen an steigende Produktionsmengen steht beim Wachstum industrieller Unternehmungen im Vordergrund. Dabei sollen zwei unterschiedliche Formen der Anpassung unterschieden werden, die multiple und die mutative Anpassung<sup>3)</sup>, die auch die dimensionierende Anpassung umfasst. Bei dieser Unterscheidung wird darauf abgestellt, wie sich bei steigender Produktion pro Zeiteinheit die Mengenrelationen der eingesetzten Produktionsfaktoren

1) vgl. E.Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Bd.. Die Produktion, 10. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1965, S. 342 ff.

2) W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd.7, Wiesbaden 1964, S.84 ff.

3) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S. 411 f.

entwickeln. Wenn bei gleichbleibender Qualität aller Faktoren sich deren Einsatzmenge proportional zur Produktionsmenge verändert, so handelt es sich um eine multiple Anpassung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass dasselbe Produktionsverfahren und dieselben Produktionsfaktoren bei der Herstellung unterschiedlicher Mengen angewendet werden<sup>1)</sup>. Da dabei auf den gesamten Produktionsprozess, also auf die Entwicklung der Einsatzmengen aller erforderlichen Faktoren abgestellt wird<sup>2)</sup>, wird es sich nur selten um eine strenge multiple Anpassung handeln. Nur in seltenen Fällen werden sämtliche Faktoren proportional ausgeweitet. Oft passt sich der Betrieb dimensionierend an, oder es wird in der Weise vorgegangen, dass nur einzelne Produktionsfaktoren (z.B. Maschinen, Arbeitskräfte und Rohstoffe) vermehrt werden, der Einsatz anderer Faktoren (Betriebsleitung, Gebäude, Grundstücke) aber nicht ausgeweitet wird. Dies ist ein Ausdruck dafür, dass nur selten alle Produktionsfaktoren mengenmässig so aufeinander abgestimmt werden können, dass keine ungenutzten Kapazitäten entstehen. In aller Regel muss davon ausgegangen werden, dass mit jeder Investition neue Engpässe und neue ungenutzte Kapazitäten entstehen, da nur selten das kleinste gemeinsame Vielfache der Kapazität der verschiedenen Betriebsmittel verwirklicht werden kann<sup>3)</sup>.

In diesen Fällen kann nur im Hinblick auf einzelne Produktionsfaktoren von einer multiplen Anpassung gesprochen werden, während bei der Betrachtung des gesamten Produktionsprozesses festgestellt werden muss, dass sich die Mengenrelation der eingesetzten Faktoren verändert hat. Im Hinblick auf den gesamten Produktionsprozess, dessen Veränderung wesentlich ist für die Entwicklung der Produktionskosten, handelt es sich also nicht um eine multiple, sondern um eine mutative Anpassung. Auch die unterschiedliche zeitliche und/oder intensitätsmässige Ausnutzung einer gegebenen Kapazität kann entsprechend als eine mutative Anpassung gedeutet werden.

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S. 411 f.

2) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.84.

3) vgl. W.Wittmann, Konzentrationsprobleme in der Betriebssphäre, a.a.O., S.269; S.Florence, The Logic of Industrial Organization, London 1933, S.16 f; E.Gutenberg, a.a.O., S.317 f.

Die mutative Anpassung ist dadurch gekennzeichnet, dass sich bei steigender Produktionsmenge die Relation der eingesetzten Produktionsfaktoren verändert. Wie oben dargestellt wurde, kann dies schon dann der Fall sein, wenn das Produktionsverfahren und die einzelnen Produktionsmittel unverändert bleiben. Allerdings kann in diesem Fall davon ausgegangen werden, dass die Änderungen in der Relation der Faktoreinsatzmengen nur geringfügig verschoben werden gegenüber der eigentlichen mutativen Anpassung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass das Produktionsverfahren und die Art der eingesetzten Produktionsfaktoren verändert werden<sup>1)</sup>.

Eine erste Form der mutativen Anpassung ist die dimensionierende Anpassung; diese ist dadurch gekennzeichnet, dass zwar das Produktionsverfahren nicht verändert wird, aber die Grösse der eingesetzten Betriebsmittel<sup>2)</sup>. Hier ist die Veränderung in den Mengenrelationen der eingesetzten Produktionsfaktoren nicht nur auf die unzureichende Abstimmungsmöglichkeit der verschiedenen Faktoren zurückzuführen, sondern vor allem auf die Vergrösserung der einzelnen Aggregate. Schliesslich besteht in vielen Fällen die Möglichkeit, bei steigendem Umfang der Produktion völlig andere Produktionsverfahren anzuwenden, die unter Umständen auch den Einsatz anderer Produktionsfaktoren erfordern. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass leistungsfähigere Maschinen erst bei grösserem Produktionsumfang verwendet werden können und/oder dass es erst bei grösserer Produktion pro Zeiteinheit möglich wird, die Arbeitsteilung im Betrieb weiter voranzutreiben<sup>3)</sup>.

Auch dann, wenn die Erweiterung des Produktionsbereiches einer Unternehmung nicht durch die Vergrösserung eines bestehenden Betriebes, sondern durch die Gründung neuer Betriebe erfolgt, kann zwischen multipler und mutativer Anpassung unterschieden werden.

Die Herstellung eines bestimmten Produktes mit Hilfe mehrerer Betriebe kann entweder so geschehen, dass jeder Betrieb einen Teil der Gesamtproduktion übernimmt oder dass sich die einzelnen Betriebe auf bestimmte Produktionsprozesse spezialisieren. Wird die Gesamtproduktion mengenmässig aufgeteilt, so handelt es sich um eine multiple oder um eine

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S. 411 f.

2) vgl. P.Riebel, a.a.O., S. 223 ff.

3) vgl. W.Wittmann, a.a.O., S.268 f.

mutative Anpassung an steigende Produktionsmengen. Eine multiple Anpassung ist dann gegeben, wenn die neuen Betriebe dieselbe Grösse aufweisen wie der vorhandene Betrieb; bei konstantem technischen Wissen wird in diesem Fall dasselbe Produktionsverfahren eingesetzt werden wie im vorhandenen Betrieb. Die Einsatzmengen der Produktionsfaktoren werden proportional zur Produktionsmenge ansteigen. Weicht dagegen die Grösse der neuen Betriebe von der des vorhandenen ab, so kann auch bei konstantem technischen Wissen der Einsatz eines anderen Verfahrens, d.h. die mutative Anpassung, günstiger sein. Ebenso ist eine mutative Anpassung dann gegeben, wenn sich die einzelnen Betriebe spezialisieren. Dieser Vorgang entspricht der Steigerung der Arbeitsteilung bei der Vergrösserung des Produktionsbereiches durch Ausweitung eines bestehenden Betriebes.

Die dargestellten Veränderungen im Produktionsbereich haben einen Einfluss auf die Ausdehnung der Produktionskapazität wachsender Unternehmungen und auf die Entwicklung der Produktionskosten bei der Ausdehnung des Produktionsbereiches. Wegen der besonderen Bedeutung der Produktionskosten soll vor der Darstellung des Einflusses des Produktionsbereiches auf die Wachstumsrate und -form einzelner Unternehmungen zunächst noch die Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Unternehmungen dargestellt werden.

## II. Die Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Einproduktunternehmungen.

### 1) Die Entwicklung der Produktionskosten bei zunehmender Produktionsmenge.

#### a) Der Einfluss der Produktionstechnik auf die Produktionskosten.

Bei der Darstellung der Entwicklung der Produktionskosten soll davon ausgegangen werden, dass die Unternehmung nur ein Produkt herstellt und dass die Produktion nur eine Stufe umfasst. Die Vergrösserung des Produktionsbereiches wird in diesem Fall widergegeben durch die Produktmenge, die pro Zeiteinheit hergestellt werden kann. Es werden an dieser Stelle nur die Auswirkungen der Produktionstechnik auf die Kosten eingegangen; dabei wird auf die Produktionskosten je Stück abgestellt.

Obwohl bei der Behandlung des Wachstums industrieller Unternehmungen die multiple und die mutative Anpassung an steigende Produktmengen im Mittelpunkt des Interesses stehen, muss zunächst auf den Einfluss der unterschiedlichen intensitätsmässigen und zeitlichen Ausnutzung einer Produktionsanlage auf die Stückkosten eingegangen werden. Das ist deshalb erforderlich, weil in der weiteren Darstellung jedem Produktionsverfahren eine bestimmte Produktionsmenge zugeordnet werden soll, diese aber von der gewählten intensitätsmässigen und zeitlichen Ausnutzung abhängig ist. Hinsichtlich der intensitätsmässigen Ausnutzung kann davon ausgegangen werden, dass die Stückkosten der Produktion zunächst absinken und dann, nach Erreichen eines Minimums, wieder zunehmen. Dieser Verlauf wird dadurch begründet, dass sich bei übermässiger Beanspruchung der technische Wirkungsgrad der Anlagen verschlechtert<sup>1)</sup>. Demgegenüber kann bei steigender zeitlicher Ausnutzung einer Anlage von einem linearen Gesamtkostenverlauf ausgegangen werden<sup>2)</sup>. Das bedeutet für die Stückkosten, dass sie mit steigender zeitlicher Ausnutzung bei konstanter intensitätsmässiger Beanspruchung einer Anlage ständig sinken und bei der grösstmöglichen zeitlichen Ausnutzung minimal werden.

Aus dieser Abhängigkeit der Stückkosten von der Ausnutzung einer Anlage ergibt sich, dass die Produktionskosten pro Stück bei einer bestimmten Kombination von intensitätsmässiger und zeitlicher Ausnutzung minimal werden. In der folgenden Darstellung der Stückkostenverläufe bei multipler und mutativer Anpassung soll jeweils von dieser Ausnutzung eines Verfahrens ausgegangen werden. Dabei ist klar, dass nicht immer diejenige Ausbringung, die zu minimalen Stückkosten führt, die günstigste ist. Der Einfluss der Beschaffungs- und Absatzmärkte, der Finanzierung und der Zielsetzung können eine Unternehmung veranlassen, eine andere Ausnutzung zu wählen. Ausserdem besteht die Möglichkeit, dass, produktionstechnisch gesehen, die Menge, die bei der Anwendung eines Verfahrens zu minimalen Stückkosten führt, bei der Anwendung eines anderen Verfahrens noch billiger hergestellt werden kann, obwohl bei der Verwendung des anderen Verfahrens noch nicht dessen

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.354 ff.

2) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.360 ff.

Stückkostenminimum erreicht wird<sup>1)</sup>. Schliesslich muss noch erwähnt werden, dass in den Fällen, in denen die intensitätsmässige und zeitliche Ausnutzung einer Anlage nicht variiert werden kann, die Stückkosten eines Verfahrens eindeutig bestimmt sind.

Es hat sich gezeigt, dass der Stückkostenverlauf bei unterschiedlicher Ausnutzung einer Anlage dadurch bestimmt wird, dass nicht alle Produktionsfaktoren ausgeweitet werden. Bei der Darstellung des Kostenverlaufes bei multipler oder mutativer Anpassung ergibt sich zunächst die Frage, ob auch bei diesen Formen der Anpassung damit gerechnet werden muss, dass nicht alle Produktionsfaktoren ausgeweitet werden können.

An dieser Stelle muss berücksichtigt werden, dass auch der Einsatz des dispositiven Faktors zu Kosten führt. Seine Aufgabe in der betrieblichen Sphäre ist die Koordination der verschiedenen am Produktionsprozess beteiligten Produktionsfaktoren. Der Verlauf der Kosten für den dispositiven Faktor bei steigender Betriebsgrösse ist schon in vielen Veröffentlichungen erörtert worden<sup>2)</sup>, ohne dass sich hierüber bisher ein einheitliches Ergebnis abzeichnet. Auf der einen Seite weisen einige Autoren darauf hin, dass mit steigender Grösse des Betriebes mit steigenden Kosten der Disposition je Stück gerechnet werden muss. Der Kostenanstieg wird darauf zurückgeführt, dass der dispositive Faktor für jede Unternehmung ein fixer Faktor sei und damit infolge des Ertragsgesetzes von einer bestimmten Menge ab zum Minimumfaktor und somit zur Ursache steigender Dispositionskosten je Einheit werde<sup>3)</sup>. Dieser Begründung steigender Dispositionskosten je Stück stehen Veröffentlichungen gegenüber, die darauf hinweisen, dass auch die Betriebsleitung sich bei steigender Betriebsgrösse besserer Verfahren und einer weitergehenden Arbeitsteilung bedienen kann, sodass der Einsatz des dispositiven Faktors bei steigender Betriebsgrösse zu konstanten, wenn nicht gar sinkenden Kosten je Stück führen wird<sup>4)</sup>.

1) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.95 ff.

2) vgl. hierzu W.Busse von Colbe, a.a.O., S.121 ff.; und Derselbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, a.a.O., S. 311 ff.

3) vgl. N.Kaldor. The Equilibrium of the Firm, The Economic Journal, Vol 44 (1934), S.60-76; E.A.G.Robinson, a.a.O., S.48.

4) vgl. hierzu W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, a.a.O., S. 123; und Derselbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, a.a.O., S.311.

Wieder andere Autoren bestreiten nicht grundsätzlich die Möglichkeit der Stückkostensteigerung aufgrund steigender Dispositionskosten, halten diese Kostensteigerung im praktisch relevanten Bereich jedoch für unwirksam<sup>1)</sup>. Bevor die Kosten der Betriebsleitung je Stück ansteigen, wird die Betriebsgrösse durch andere Bereiche limitiert, z.B. durch den Absatzmarkt, die Rohstoffbeschaffung oder die Finanzierung. Für die hier zur Diskussion stehende Produktionsbreite (als eine Dimension der Betriebsgrösse) kann diese Auffassung akzeptiert werden. Auch die bisher durchgeführten empirischen Untersuchungen ergaben, dass bei steigender Betriebsgrösse kaum mit steigenden Verwaltungskosten je Stück gerechnet werden muss, sondern mit konstanten oder sinkenden Kosten je Stück<sup>2)</sup>. Dabei ist vor allem darauf hinzuweisen, dass die Ausweitung der Produktion eines Produktes, die hier zur Diskussion steht, für die Betriebsleitung keine wesentlichen neuen Probleme mit sich bringt; dies kann ebenso angenommen werden, wenn es um die Aufnahme der Produktion eines produktionsverwandten Produktes geht. Dagegen können die Kosten für dispositive Faktoren mehr ins Gewicht fallen, wenn die Produktion anderer Produkte aufgenommen (Diversifikation) oder wenn die Produktionstiefe vergrössert werden soll. In diesen Fällen werden auf die Betriebsleitung wesentlich mehr neue Probleme zukommen, da unter Umständen ganz andere Produktionsprozesse geleitet werden müssen, sodass dann eher eine Kostensteigerung entstehen kann.

Es ist deshalb gerechtfertigt, bei der folgenden Darstellung der multiplen und der mutativen Anpassung davon auszugehen, dass es möglich ist, alle Produktionsfaktoren im erforderlichen Umfang auszuweiten, zumal es sich an dieser Stelle darum handelt, die Entwicklung der Stückkosten bei der Ausweitung der Produktion einer Einproduktunternehmung abzuleiten. Die Auswirkungen einer Verbreiterung des Produktionsprogramms auf die Arbeitsbelastung der Betriebsleitung können deshalb unberücksichtigt bleiben.

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.423 ff.

2) vgl. W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, a.a.O., S. 139 ff; und Derselbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmungen, a.a.O., S. 313 ff.

Geht man bei der multiplen Anpassung von der kostenmässig günstigsten Kombination von intensitätsmässiger und zeitlicher Ausnutzung einer Anlage aus, so ist es durch eine stärkere Ausnutzung der Anlage nicht möglich, sinkende Stückkosten auf Grund technischer Gründe zu erreichen. Bei der Ausweitung der Anlage werden die Mengen aller notwendigen Produktionsfaktoren proportional zur Produktmenge vermehrt. Sind die Preise der Produktionsfaktoren unabhängig von den bezogenen Mengen, so ist es nicht denkbar, dass bei dieser Form der Anpassung die Stückkosten unter diejenige Höhe gesenkt werden können, die sie bei der günstigsten Ausnutzung der kleineren Anlage aufweisen. Voraussetzung für einen derartigen Kostenverlauf ist, dass es sich um eine streng multiple Anpassung handelt, dass also vor und nach der Ausweitung die Kapazitäten sämtlicher Aggregate vollkommen aufeinander abgestimmt sind. Es treten also nie Leerkosten auf.

Eine derartige vollkommen harmonische Abstimmung wird indessen nur selten erreicht werden können, da die einzelnen zur Produktion erforderlichen Betriebsmittel nur in bestimmten Grössen verfügbar sind und die kostenminimale Ausbringungsmenge der einzelnen Betriebsmittel unterschiedlich gross ist<sup>1)</sup>. Es sollen deshalb die Konsequenzen der begrenzten Teilbarkeit der Produktionsfaktoren für die Gestaltung der Produktionskosten berücksichtigt werden<sup>2)</sup>. Zunächst hat dies die Folge, dass solange noch Stückkostensenkungen erzielt werden können, wie einzelne Betriebsmittel noch nicht optimal ausgenutzt werden. Ist diese Grösse, also das kleinste gemeinsame Vielfache der kostengünstigsten Ausnutzung aller Betriebsmittel, erreicht, dann werden die dann erreichten minimalen Stückkosten erst wieder bei der doppelten Kapazität erreicht werden. Für dazwischenliegende Produktionsmengen pro Zeiteinheit liegen die Produktionskosten je Stück höher, da in diesem Bereich Leerkosten auftreten. Diese sind entweder darauf zurückzuführen, dass die Kapazitäten der einzelnen Betriebsmittel ungenügend aufeinander abgestimmt sind oder darauf, dass eine harmonisch aufgebaute Produktionsanlage zu wenig ausgenutzt wird. Die multiple Anpassung

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.356 ff.

2) vgl. hierzu W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, a.a.O., S.87 ff.

sung ermöglicht es also, bei Produktionsausweitungen konstante Stückkosten zu erreichen, allerdings nicht für jede beliebige Menge, sondern nur bei denjenigen Mengen, bei denen keine Leerkosten auftreten. Eine Senkung der Stückkosten ist dagegen nicht möglich. Demgegenüber besteht bei der mutativen Anpassung die Möglichkeit, Stückkostensenkungen zu erreichen, weil in diesem Fall bei steigendem Umfang der Produktion andere Verfahren eingesetzt werden können, die bei entsprechender Ausnutzung zu niedrigeren Stückkosten führen als diejenigen Verfahren, die bei kleineren Mengen ihr Kostenminimum aufweisen. Ausserdem kann die mutative Anpassung in einer weitergehenden Arbeitsteilung bei grösserem Produktionsumfang bestehen<sup>1)</sup>. Dass der Einsatz der günstigeren Verfahren nicht schon bei kleineren Produktionsmengen erfolgt, ist ebenfalls auf die begrenzte Teilbarkeit der Produktionsmittel zurückzuführen. Wäre die vollkommene Teilbarkeit aller Faktoren gegeben, so würde bereits bei geringen Mengen mit dem technisch günstigsten Verfahren gearbeitet. Die Grenze, bis zu der die Stückkosten durch mutative Anpassung gesenkt werden können, hängt ab vom jeweiligen Stand des technischen Wissens.

Für den Einfluss des Produktionsbereiches auf das Wachstum industrieller Unternehmungen ist nicht die Stückkostenentwicklung bei den bisher dargestellten verschiedenen Arten der Anpassung entscheidend, sondern es kommt darauf an, wie sich die Stückkosten unter Berücksichtigung aller Anpassungsarten entwickeln. Ausgehend von der technisch bestimmten Mindestproduktionsmenge pro Zeiteinheit werden die Stückkosten bei steigender Produktionsmenge zunächst fallen. Dies ist zurückzuführen auf die steigende Ausnutzung der sachlichen Produktionsmittel. Wird die kostengünstigste Ausnutzung der Anlage überschritten, so steigen die Stückkosten wieder an. Dies kann verhindert werden durch die Beschaffung mehrerer Anlagen und deren günstigste Ausnutzung; in diesem Fall sind die bei kostengünstigster Ausnutzung des kleinsten Produktionsverfahrens entstehenden Produktionskosten die niedrigsten erreichbaren Stückkosten. Ist eine mutative Anpassung möglich, so kann

---

1) vgl. H.Koch, Art.Betriebsgrösse, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S.82-92, S. 87.

eine weitere Senkung der Stückkosten erreicht werden, sofern die herzustellende Menge für eine entsprechende Ausnutzung des grösseren Verfahrens ausreicht. Nachdem das bei optimaler Ausnutzung kostengünstigste Verfahren angewendet und optimal ausgenutzt werden kann, ist eine weitere Senkung der Stückkosten nicht mehr möglich. In diesem Fall ist nur noch die multiple Anpassung an steigende Produktionsmengen mit Hilfe dieses kostengünstigsten Verfahrens möglich. Diejenige Produktmenge, bei der das kostengünstigste Verfahren sein Minimum der Produktionskosten je Stück erreicht, wird als die kleinste kostenminimale Kapazität bezeichnet<sup>1)</sup>. Ausserdem kann diese Menge auch als das "kleinste Optimum" bezeichnet werden<sup>2)</sup>. Nach einer Ausdehnung der Produktionsmenge pro Zeiteinheit darüber hinaus werden die bei dieser Menge anfallenden minimalen Stückkosten erst wieder bei der doppelten kleinsten kostenminimalen Kapazität erreicht. Der gesamte Stückkostenverlauf unterscheidet sich also bei multipler und mutativer Anpassung nur insofern, als bei der multiplen Anpassung die kleinste kostenminimale Kapazität bereits dann erreicht wird, wenn die erste Anlage des einzigen verfügbaren Verfahrens optimal ausgenutzt wird; bis zu dieser Menge wird bei der multiplen Anpassung der Stückkostenverlauf nur durch den Kostenverlauf bei steigender Nutzung der ersten Anlage bestimmt. Bei mutativer Anpassung wird die kleinste kostenminimale Kapazität dagegen erst dann erreicht, wenn das technisch beste Verfahren so stark ausgenutzt werden kann, dass sein Stückkostenminimum erreicht wird. Bis zu dieser Grösse wird der Stückkostenverlauf bestimmt durch den Einfluss der intensitätsmässigen, der zeitlichen und der multiplen Anpassung. Die äussere Gestalt der Stückkostenkurven unterscheidet sich nicht voneinander. In jedem Fall sinken zunächst die Stückkosten mit steigender Betriebsgrösse bis zu einem Minimum; danach steigen sie wieder an und fallen erneut zu der Höhe des ersten Minimums ab; die minimalen Stückkosten werden zum zweiten Male bei der doppelten kleinsten kostenminimalen Kapazität erreicht. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass der Sprung der Stückkosten bei Einsatz einer weiteren Anlage des kostengünstigsten Verfahrens mit jeder weiteren

---

1) vgl. W. Busse von Colbe, a.a.O., S. 130 f.

2) vgl. W. Wittmann, a.a.O., S. 274.

Anlage kleiner wird, da sich jeweils die anfallenden fixen Kosten auf eine grössere Menge verteilen.

Hinzuweisen ist noch auf die Möglichkeit, dass es mehrere Verfahren geben kann, die bei entsprechender Ausnutzung zu denselben minimalen Stückkosten führen. In diesem Fall ist es schon vor der Verdopplung der kleinsten kostenminimalen Kapazität möglich, zu minimalen Stückkosten zu produzieren, sofern die kostenminimale Menge des zweiten Verfahrens nicht das doppelte der kostenminimalen Kapazität der ersten Anlage übersteigt. Die dadurch erreichbare genauere Anpassung des Kostenminimums an verschiedenen Mengen ist allerdings nur dann zu realisieren, wenn es sich um die Planung eines Betriebes handelt; ist schon ein Betrieb vorhanden, so kann dieser Vorteil nur dann berücksichtigt werden, wenn eine Erweiterung des bestehenden Betriebes um mehr als die kleinste kostenminimale Kapazität durchgeführt werden soll.

b) Der Einfluss der sonstigen Kostenbestimmungsgründe auf die Produktionskosten.

Der Verlauf der Stückkostenkurve bei steigender Produktionsmenge und die Lage der kleinsten kostenminimalen Kapazität werden nicht nur von der Produktionstechnik bestimmt. Daneben müssen noch die anderen Bestimmungsgründe der Kosten berücksichtigt werden. Vor allem sind die Preise der Produktionsfaktoren nicht immer unabhängig von den benötigten Mengen. Deshalb können die Kostenverläufe, wie sie unter alleiniger Berücksichtigung der Produktionstechnik abgeleitet wurden, durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten verändert werden. Diese beeinflussen die Lage der Kostenkurve in unterschiedlicher Weise, weil sowohl der Fall gegeben sein kann, dass mit steigender Menge die Preise für die Produktionsfaktoren steigen als auch, dass die Preise sinken.

Steigende Preise können darauf zurückzuführen sein, dass es mit zunehmender Betriebsgrösse notwendig wird, weiter entfernte Bezugsquellen auszunutzen, wenn die Transportkosten von der Unternehmung getragen werden müssen, wie es z.B. beim Fahrtkostenersatz für Arbeitskräfte der Fall ist. Daneben kann auch die Struktur des Beschaffungsmarktes für die Preissteigerung verantwortlich sein<sup>1)</sup>. Für die Aus-

1) vgl. W. Busse von Colbe, a.a.O., S. 118.

wirkung einer Steigerung der Beschaffungspreise kommt es vor allem darauf an, von welcher Bezugsmenge ab die Preissteigerung wirksam wird. Tritt die Preissteigerung bereits vor der kleinsten kostenminimalen Kapazität ein, dann führt sie zu höheren minimalen Kosten. Wenn sie erst nach dieser Menge eintritt, dann verschärft sie lediglich den Kostenanstieg nach Erreichen dieser Kapazität und hat ausserdem die Folge, dass die minimalen Stückkosten nicht mehr erreicht werden können, wie das aufgrund der Produktionstechnik bei der doppelten kleinsten kostenminimalen Kapazität zu erwarten wäre.

Ein Sinken der Beschaffungspreise bei steigender Produktionsmenge kann sich dadurch ergeben, dass die Unternehmung in die Lage kommt, von der Bezugsmenge abhängige Rabatte auszunutzen; daneben können sinkende Beschaffungspreise auch auf steigenden Einfluss auf die Beschaffungsmärkte zurückzuführen sein<sup>1)</sup>. Die Veränderung des Stückkostenverlaufes hängt auch in diesem Fall davon ab, von welcher Menge ab die Preissenkung erzielt werden kann und wie die Preissenkung in Abhängigkeit von der Bezugsmenge verläuft. Wenn schon vor Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität die Preissenkung in Anspruch genommen werden kann, dann resultiert hieraus eine Senkung der Stückkosten bei der kleinsten kostenminimalen Kapazität, sowie des Stückkostenverlaufes vor und nach dieser Kapazität. Im übrigen können sich die kostensteigernden und die kostensenkenden Tendenzen überlagern, wie es z.B. dann der Fall ist, wenn mit steigendem Bezug von Rohstoffen zunächst Rabatte in Anspruch genommen werden können, die Unternehmung bei weiterer Vergrösserung aber weiter entfernte Rohstofflieferanten heranziehen muss.

Neben dem Bezug der Rohstoffe und der Arbeitskräfte kann auch vom finanziellen Bereich eine Veränderung der aufgrund der Produktionstechnik abgeleiteten Produktionskosten ausgehen. Das ist dadurch möglich, dass sich bei zunehmender Grösse des Produktionsbereiches die Kosten für die Finanzierung des notwendigen Anlage- und Umlaufvermögens verändern können. Auch hier sind die Wirkungen auf den Kostenverlauf nicht eindeutig, da sowohl eine Kostensteigerung wie auch eine Kostensenkung möglich ist. Auf der einen Seite wird darauf hingewiesen, dass

---

1) vgl. H.Koch, a.a.O., S.87; W.Busse von Colbe, a.a.O., S. 118 f.

die Finanzierungskosten mit steigender Unternehmungsgrösse fallen, weil einige Kosten der Kapitalbeschaffung degressiv zum Kreditumfang verlaufen und weil grossen Unternehmungen von den Kreditgebern billige-re Kredite eingeräumt werden<sup>1)</sup>. Andererseits muss aber auch berücksichtigt werden, dass die Kreditsumme, die eine Unternehmung in einem bestimmten Zeitpunkt zu derselben Zinsrate erhalten kann, begrenzt ist und dass zu ihrer Ausweitung höhere Zinsen bewilligt werden müssen.

Schliesslich kann mit steigender Unternehmungsgrösse nicht nur der Kostenverlauf im Produktionsbereich, sondern auch in den anderen Bereichen der Unternehmung Änderungen erfahren. Vor allem muss berücksichtigt werden, wie sich die Vertriebskosten entwickeln<sup>2)</sup>. Auch Anpassungen der Organisationsstruktur an die steigende Unternehmungsgrösse können Auswirkungen auf die Kostensituation haben. Dabei wird hier nicht die Organisation in den einzelnen Betrieben betrachtet, von dieser wurde ja angenommen, dass sie weder zu Kostensteigerungen noch zu Kostensenkungen führt, sondern die Organisation der gesamten Unternehmung.

2) Die Entwicklung der Produktionskosten  
bei zunehmender Produktionstiefe.

In der Einproduktunternehmung ist eine Ausdehnung des Produktionsbereiches neben der Vergrösserung der pro Zeiteinheit hergestellten Produktmenge auch durch die Vergrösserung der Produktionstiefe, der zweiten Dimension der Betriebsgrösse<sup>3)</sup>, möglich. Dabei wird es sich beim Eintritt in nachgelagerte Produktionsstufen allerdings oft um den Übergang zur Mehrproduktunternehmung handeln. Die Vergrösserung der Produktionstiefe führt nicht in allen Fällen zu grösseren Betrieben, da die Produktion auf den vor- und nachgelagerten Stufen auch in getrennten Betrieben erfolgen kann. Wie bei der Abhängigkeit der Produktionskosten von der Produktionsmenge sind auch für den Einfluss der Produktionstiefe auf die Produktionskosten neben der Produktionstechnik die anderen Bestimmungsgründe der Kosten zu berücksichtigen.

1) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.119; J.Steindl, Small and Big Business, Oxford 1947, S. 19 ff.

2) vgl. W.Busse von Colbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsen-der Industrieunternehmen, a.a.O., S.312 f.

3) vgl. W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, a.a.O., S.83.

Sind technische Überlegungen massgebend für die Vergrösserung der Produktionstiefe, so wird die Vergrösserung des Produktionsbereiches meistens durch die Vergrösserung der bestehenden Betriebe erfolgen. Eine Senkung der Produktionskosten pro Stück ist dann zu erwarten, wenn der Produktionsprozess durch die Zusammenfassung mehrerer Stufen in einem Betrieb ergiebiger wird. Dies ist vor allem dann möglich, wenn durch die unmittelbare Aufeinanderfolge mehrerer Bearbeitungsvorgänge ein Teil der Arbeitsgänge eingespart werden kann. Dabei kann sich eine Vergrösserung der für eine einzige Stufe abgeleiteten kleinsten kostenminimalen Kapazität ergeben. Es bestehen bei einer Vergrösserung der Produktionstiefe dieselben Probleme der Abstimmung der Kapazitäten einzelner Betriebsmittel wie bei der Ausdehnung der Produktionsmenge. In aller Regel kann eine grössere Produktionstiefe erst dann realisiert werden, wenn eine ausreichende Produktionsbreite erreicht ist<sup>1)</sup>. Ein Ausgleich lässt sich allerdings dadurch schaffen, dass nur Teilmengen eines bisher bezogenen Materials im eigenen Betrieb hergestellt werden, oder dass nicht die gesamte Produktion der Vorstufen im eigenen Betrieb weiterverarbeitet wird<sup>2)</sup>.

Neben diesen Auswirkungen der jeweiligen Produktionstechnik auf die Entwicklung der Produktionskosten bei zunehmender Produktionstiefe erlangen die anderen Bestimmungsgründe der Stückkosten besondere Bedeutung. Soweit der Einfluss der Produktionstiefe auf die Produktionskosten in der Literatur erörtert wird, werden vor allem diese Gesichtspunkte hervorgehoben<sup>3)</sup>. Ausserdem muss bei der Behandlung der Produktionstiefe berücksichtigt werden, dass nicht in allen Fällen ein Kostenvergleich möglich ist. Bei der Angliederung nachgelagerter Produktionsstufen können sich kaum andere Stückkosten des bisherigen Endproduktes ergeben, da nur die Verwertung dieses Produktes verändert wird. An die Stelle eines Stückkostenvergleiches muss in diesem Fall also ein Vergleich der Erlösgestaltung treten. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, bei der Behandlung der Produktionstiefe die Ausdehnung der Produktion auf vor- und nachgelagerte Stufen getrennt darzu-

1) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.215 f.

2) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.278.

3) Vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.275 ff.

stellen. Bei der Expansion in vorgelagerte Stufen herrschen neben den produktionstechnischen die Beschaffungsmarktp Probleme vor. Im Falle der Expansion in nachgelagerte Stufen stehen dagegen die Absatzmarktp Probleme im Vordergrund; oft muss die Unternehmung in einen für sie vollkommen neuen Markt eintreten. Zum Beispiel kann der Fall gegeben sein, dass der Absatz bisher an andere Unternehmungen erfolgte, die ihrerseits dann ein Endprodukt herstellten. Übernimmt die eigene Unternehmung nun selbst die Herstellung dieses Endproduktes, so muss der Vertrieb auf dessen Abnehmerkreis eingestellt werden. Dabei kann es sich um ganz andere Abnehmer handeln, z.B. um Händler oder um Endabnehmer. Für die Ausdehnung der Produktion auf vorgelagerte Produktionsstufen muss der Preis bei Beschaffung von anderen Unternehmungen mit den Stückkosten bei eigener Produktion verglichen werden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass nicht in allen Fällen der Vergleich der eigenen Produktionskosten mit dem Bezugspreis ausreichend ist, weil die Produktionskosten nicht nur von der Höhe der Beschaffungspreise abhängen, sondern auch durch Qualität und Pünktlichkeit der Lieferungen beeinflusst werden<sup>1)</sup>. Eine Vergrößerung der Produktionstiefe kann also auch dadurch eine Senkung der Stückkosten ermöglichen, dass eine bessere qualitätsmassige und zeitliche Abstimmung der Materiallieferungen auf die Erfordernisse der nachfolgenden Produktionsstufen erreicht wird<sup>2)</sup>.

Daneben können sich auch Situationen ergeben, in denen die eigene Produktion billiger wird als der Bezug von Materialien; das kann auf verschiedene Gründe zurückzuführen sein. Neben besseren Produktionsverfahren, günstigeren Standortbedingungen und besserer Leitung des Betriebes kann die Struktur der Beschaffungsmärkte die Ursache für die billigere eigene Produktion sein. Dabei muss in jedem Fall untersucht werden, ob der Kostenvorteil nur vorübergehend oder von Dauer sein wird.

Für den Einfluss einer Vertiefung der Produktion auf die Entwicklung der Produktionskosten muss ausserdem noch der Anteil des selbst produzierten Materials an den Gesamtkosten berücksichtigt werden<sup>3)</sup>. Ist dieser Anteil bedeutend, so werden schon geringe Kostenvorteile der

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.187; W.Busse von Colbe, a.a.O., S.276 f.

2) vgl. W.Busse von Colbe, a .a.O., S.277.

3) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.275f.

eigenen Produktion einen merkbaren Einfluss auf die Stückkosten des Endproduktes haben. Dagegen wird man sich selbst bei hohem Kostenvorteil der eigenen Produktion kaum zur Angliederung vorgelagerter Stufen entschliessen, wenn der Anteil des Materials an den Gesamtkosten geringfügig ist. Allerdings können sich aus einer derartigen Situation starke Anreize zur Ausweitung des Produktionsprogrammes ergeben. Das Material, das bisher gekauft wurde, wird in diesem Fall vorwiegend zum Verkauf an andere Unternehmungen hergestellt und nur zum Teil im eigenen Unternehmen weiterverarbeitet.

Im Gegensatz zur Ausdehnung der Produktion auf vorgelagerte Stufen kann bei der Aufnahme nachfolgender Stufen kein Vergleich der Produktionskosten angestellt werden, weil in diesem Fall die Absatzprobleme vorherrschen. Immerhin muss auch in diesem Fall, wenn die Produktion auf den nachfolgenden Stufen auf die Materiallieferungen aus der eigenen Unternehmung angewiesen ist, auf die Abstimmung der Kapazitäten der verschiedenen Produktionsstufen geachtet werden, da sonst selbst bei günstiger Lage auf den Absatzmärkten eine ungünstige Kostensituation die Angliederung der nachgelagerten Stufen verhindern kann. Der Vergleich der Erlöse spricht dann für eine Aufnahme einer nachgelagerten Produktionsstufe, wenn der Absatzpreis der letzten Stufe höher ist als die gesamten Stückkosten; dabei werden die in eigenen Unternehmen hergestellten Zwischenprodukte zu Marktpreisen bewertet<sup>1)</sup>. Die eigene Weiterverarbeitung stellt in diesem Fall eine bessere Verwertung der bisherigen Endprodukte dar als der Verkauf. Dabei ist vorausgesetzt, dass das zur Aufnahme der Produktion erforderliche Kapital nicht anderweitig besser verwendet werden kann<sup>2)</sup>.

### III. Die Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Mehrproduktunternehmungen.

Die bisherige Betrachtung war abgestellt auf die Produktionskosten wachsender Einproduktunternehmungen. Dabei erfolgte die Abgrenzung der einzelnen Produkte im Hinblick auf den Produktionsprozess, d.h. als ein Produkt wurde angesehen, was durch einen einzigen Produktionsprozess hergestellt wird. Dabei ist es durchaus denkbar, dass es sich in den Augen der Abnehmer um verschiedene Produkte handelt. Nunmehr

1) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.276.

2) vgl. E.T.Penrose, a.a.O., S.146.

soll noch dargestellt werden, welche Modifikationen des Stückkostenverlaufes zu berücksichtigen sind, wenn in einer Unternehmung mehrere Produkte hergestellt werden. Dabei ist es günstig, im Hinblick auf die Entwicklung der Produktionskosten zwischen produktionsverwandten und nicht produktionsverwandten Produkten zu unterscheiden.

Bei nicht produktionsverwandten Produkten muss davon ausgegangen werden, dass sie in verschiedenen Betrieben, die allerdings denselben Standort aufweisen können, hergestellt werden. Deshalb muss davon ausgegangen werden, dass infolge der produktionstechnischen Gegebenheiten Mehrproduktunternehmungen in diesem Fall keine niedrigeren Kosten aufweisen können als Einproduktunternehmungen. Wenn sich bei mehreren nicht produktionsverwandten Produkten Veränderungen der Kostenverläufe im Mehrproduktunternehmen gegenüber dem Einproduktunternehmen ergeben, dann ist dies auf die anderen Kostenbestimmungsgründe zurückzuführen. Hier ist auf die schon dargestellten Bestimmungsgründe der Produktionskosten ausserhalb der Produktionstechnik zu verweisen. In Mehrproduktunternehmungen können sich Modifikationen der technisch bestimmten Kostenverläufe durch die Beschaffungsmärkte ergeben und zwar wiederum sowohl Kostensenkungen wie auch Kostensteigerungen.

Kostensenkungen können z.B. dadurch entstehen, wenn es durch die Aufnahme weiterer Produkte möglich wird, die Bezugsmenge, von der ab Rabatte eingeräumt werden, zu erreichen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Rabatte nicht nur in Abhängigkeit von den bezogenen Materialmengen, sondern oft auch in Abhängigkeit vom Wert der einzelnen Lieferungen oder der Lieferungen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes eingeräumt werden. Damit entsteht auch dann die Möglichkeit, Rabatte ausnutzen zu können, wenn für die Produktion der einzelnen Produkte unterschiedliche Materialien erforderlich sind, sofern diese von einem einzigen Lieferanten bezogen werden können.

Kostensteigerungen in der Mehrproduktunternehmung gegenüber der Einproduktunternehmung sind dann zu erwarten, wenn Produktionsfaktoren von einer bestimmten Menge an nur noch zu höheren Preisen erhältlich sind und die Produktion verschiedener Produkte den Einsatz gleicher Faktoren erfordert, die aus demselben Beschaffungsmarkt bezogen werden. Dieser Fall ist z.B. dann gegeben, wenn eine Unternehmung mehrere Betriebe an

einem Standort besitzt und in allen Betrieben Arbeitskräfte derselben Ausbildung benötigt werden. In dieser Lage muss davon ausgegangen werden, dass die Grenze, von der ab weitere Arbeitskräfte zu steigenden Produktionskosten führen (infolge Abwerbung, längerer Anfahrtswege, schlechterer Ausbildung) eher erreicht wird, als wenn die Unternehmung auf die Produktion weiterer Produkte am selben Standort verzichten würde. Auch durch die Finanzierung können sich in wachsenden Mehrproduktunternehmungen dieselben Wirkungen auf die Produktionskosten ergeben wie sie bei der Darstellung wachsender Einproduktunternehmungen abgeleitet wurden.

In Mehrproduktunternehmungen, die produktionsverwandte Produkte herstellen, können sich zunächst dieselben Auswirkungen auf die Kostenlage ergeben, wie bei der Herstellung mehrerer nicht produktionsverwandter Produkte. Auch dann, wenn die Herstellung in mehreren getrennten Betrieben erfolgt, wird sich die Veränderung der Kostensituation auf diese Auswirkungen beschränken.

Dagegen können dann, wenn mehrere produktionsverwandte Produkte in einem einzigen Betrieb hergestellt werden, auch Veränderungen des Stückkostenverlaufes infolge produktionstechnischer Gegebenheiten auftreten. Wenn für die Produktion mehrerer Produkte dieselben Betriebsmittel erforderlich sind, dann kann sich die Kostensituation dadurch verbessern, dass weniger Leerkosten auftreten, dass also die Kapazitäten der einzelnen Betriebsmittel besser aufeinander abgestimmt werden können. Ausserdem besteht die Möglichkeit, dass es bei der Aufnahme produktionsverwandter Produkte in das Produktionsprogramm möglich wird, die Arbeitsteilung im Betrieb weiter zu treiben, um so zu sinkenden Stückkosten zu gelangen. Umfasst der Betrieb mehrere Produktionsstufen, so besteht die Möglichkeit, dass durch die Aufnahme weiterer Produkte in das Produktionsprogramm eine harmonischere Abstimmung der Betriebsmittel auf den einzelnen Stufen erreicht werden kann.

Bei diesen Stückkostenvorteilen von Mehrproduktbetrieben gegenüber Einproduktbetrieben ist indessen immer vorausgesetzt, dass im Einproduktbetrieb die minimalen Stückkosten nicht erreicht werden können, z.B. infolge beschränkter Absatzmöglichkeiten. In jedem Fall wird es günstiger sein, die vorhandenen Betriebsmittel nur zur Produktion eines einzigen Produktes zu verwenden, weil in diesem Fall die Kosten beim Übergang von der Bearbeitung eines Produktes zu einem anderen wegfallen.

Günstigere Kostenverläufe werden nur dann erreichbar sein, wenn der Einproduktbetrieb seine kleinste kostenminimale Kapazität noch nicht erreicht hat.

Neben diesen Kostenvorteilen im Produktionsbereich können sich im Mehrproduktunternehmen auch in den anderen Bereichen Kostenvorteile ergeben. So können unter Umständen Kostendegressionen im geschäftlichen Bereich oder im finanziellen Bereich realisiert werden. Allerdings können im finanziellen Bereich auch die schon dargestellten Nachteile auftreten.

#### IV. Die Auswirkungen der Veränderung im Produktionsbereich auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

##### 1) Allgemeines.

Die Darstellung der Entwicklung der Produktionskosten in wachsenden Unternehmungen hat ergeben, dass nicht in allen Fällen industrieller Produktion mit demselben Verlauf der langfristigen Stückkostenkurve gerechnet werden kann. Ein derartiger Verlauf der Stückkosten wäre nur dann gegeben, wenn die Produktionstechnik allein entscheidend für den Verlauf der Kosten bei steigendem Ausmass des Produktionsbereiches wäre. Dabei wird davon ausgegangen, dass sämtliche Produktionsfaktoren bei steigender Betriebsgrösse im erforderlichen Umfang ausgeweitet werden können. In diesem Fall ergibt sich bei steigender Betriebsgrösse nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität ein konstanter Stückkostenverlauf. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass dieselben Stückkosten wie bei der kleinsten kostenminimalen Kapazität erst wieder bei einer Betriebsgrösse erreicht werden, bei der keine Leerkosten auftreten, also erst wieder bei weiteren Vielfachen dieser Kapazität.

Für den tatsächlichen Kostenverlauf bei Vergrösserungen des Produktionsbereiches der Unternehmung ist aber die Produktionstechnik nicht allein entscheidend, sondern es muss berücksichtigt werden, wie sich die anderen Bestimmungsgründe der Produktionskosten bei zunehmender Grösse verändern. Dabei ist vor allem der Einfluss des Beschaffungsbereiches dadurch gekennzeichnet, dass einzelne Betriebe oft auf die Beschaffung ihrer Produktionsfaktoren aus einem begrenzten Beschaffungsmarkt angewiesen sind. Die Grösse der kleinsten kostenminimalen Kapazität und anderer kostenminimaler Kapazitäten können also nur jeweils für einen

bestimmten Standort bestimmt werden.

Durch diese Einflüsse, die neben der Produktionstechnik bestimmend sind für die Entwicklung, kann der Verlauf der Stückkosten bei zunehmender Grösse in der Weise modifiziert werden, dass die Produktionskosten nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität nicht mehr konstant verlaufen, sondern wieder ansteigen. In diesem Fall ergibt sich also nur eine einzige kostenminimale Kapazität. Dabei ist gleichzeitig eine Verlagerung der kleinsten kostenminimalen Kapazität in den Bereich kleinerer oder grösserer Mengen möglich.

Die Kostenverläufe bei zunehmender Betriebsgrösse können das Wachstum industrieller Unternehmungen in vielfältiger Weise beeinflussen. Zunächst kann die Wachstumsrate, also die Geschwindigkeit, mit der die Unternehmung eine Vergrösserung durchläuft, von den Produktionskosten abhängen; Dabei ergibt sich auch die Frage, ob es eine Grösse gibt, von der ab eine weitere Vergrösserung der Betriebe und/oder der Unternehmung nicht mehr möglich ist. Daneben kann der Verlauf der Produktionskosten die Form des Wachstums beeinflussen, d.h. die Richtung des Wachstums, die Gestaltung des Produktionsprogramms, die Entscheidung für internes oder externes Wachstum und schliesslich die Wahl zwischen der Vergrösserung der bestehenden Betriebe und der Gründung neuer Betriebe.

Bei der folgenden Darstellung dieser Zusammenhänge wird untergliedert nach der Art des Kostenverlaufs bei steigender Betriebsgrösse. Zuerst werden die Zusammenhänge bei Existenz nur einer kostenminimalen Kapazität dargestellt, anschliessend die Verhältnisse, die sich bei mehreren kostenminimalen Kapazitäten ergeben. Dabei wird im folgenden davon ausgegangen, dass nicht nur die Kapazitäten der Betriebsmittel einer Produktionsstufe harmonisch aufeinander abgestimmt sind, sondern dass auch durch eine Veränderung der Produktionstiefe keine Senkung der minimalen Stückkosten mehr erreicht werden kann. Da damit beide Dimensionen der Betriebsgrösse berücksichtigt werden, wird im folgenden auch von kostenminimalen Betriebsgrössen gesprochen.

## 2) Die Auswirkungen bei Existenz einer einzigen kostenminimalen Betriebsgrösse.

Der durch die Produktionstechnik bestimmte Verlauf der Stückkosten ist dadurch gekennzeichnet, dass nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität die minimalen Stückkosten bei einer Reihe weiterer Betriebs-

grössen erneut erreicht werden. Durch die anderen Kostenbestimmungsgründe kann dieser Verlauf in der Weise modifiziert werden, dass nur eine kostenminimale Betriebsgrösse entsteht. Dabei kann diese einzige kostenminimale Betriebsgrösse gegenüber dem technisch bestimmten Kostenverlauf in den Bereich grösserer Mengen verschoben werden. Daneben ist es auch möglich, dass gleichzeitig die Höhe der minimalen Stückkosten verändert wird oder das Stückkostenminimum in den Bereich kleinerer Mengen verschoben wird.

Die Ursache für derartige Kostenverläufe kann zunächst darin liegen, dass die bisher unterstellte Annahme einer zur Entwicklung der Produktionsmenge proportionalen Ausweitung aller Produktionsfaktoren nicht zutrifft. Bei unterproportionaler Ausweitung einzelner Produktionsfaktoren verschiebt sich die kleinste kostenminimale Betriebsgrösse in den Bereich grösserer Mengen; bei überproportionaler Ausweitung steigen die Stückkosten nach der kostenminimalen Betriebsgrösse wieder an, oder diese kostenminimale Betriebsgrösse wird in den Bereich kleinerer Mengen verschoben.

Neben dieser Modifikation des bisher abgeleiteten Kostenverlaufs durch andere produktionstechnische Zusammenhänge können dieselben Auswirkungen von den anderen Bereichen ausgehen. Durch den Einfluss der Beschaffungsmärkte und der Finanzierungskosten auf die Produktionskosten können dieselben Veränderungen der Produktionskosten zustandekommen, wie sie für den Fall unter- oder überproportionaler Ausweitungen einzelner Faktoren bei steigender Betriebsgrösse dargestellt wurden.

Der Verlauf der Produktionskosten bei Existenz einer einzigen kostenminimalen Betriebsgrösse kann zunächst Auswirkungen auf die Wachstumsrate der Unternehmung haben. Diese hängen vor allem ab von der Gestalt der Stückkostenkurve bei zunehmender Betriebsgrösse. Bei flachem Verlauf dieser Kurve vor Erreichen der kleinsten kostenminimalen Betriebsgrösse ist es möglich, mit einer kleineren Betriebsgrösse zu arbeiten, da nur geringe noch mögliche Kostensenkungen nicht realisiert werden können. Dabei entsteht die Frage, ob die geringere Menge durch die Anwendung eines anderen Verfahrens oder durch die Anwendung des besten Verfahrens bei unvollständiger Ausnutzung hergestellt werden soll. Für diese Entscheidung muss die Lage in den anderen Bereichen der Unternehmung berücksichtigt werden. Bei Finanzierungsschwierigkeiten wird

es erforderlich sein, auf kleinere Verfahren zurückzugreifen. Dagegen wird es bei unzureichenden Absatzmöglichkeiten und ausreichenden Finanzmitteln günstiger sein, sofort das grössere Verfahren anzuwenden, wenn nicht erwartet werden muss, dass der Absatz auf die Dauer unzureichend ist. Ausserdem muss berücksichtigt werden, dass dann, wenn zunächst ein anderes Verfahren verwendet wird, bei einer weiteren Vergrösserung die kleinste kostenminimale Grösse um die schon vorhandene Grösse hinausgeschoben und die minimalen Stückkosten des besten Verfahrens nicht mehr erreicht werden können. Das ist darauf zurückzuführen, dass bei der weiteren Vergrösserung des Produktionsbereiches die schon vorhandene Anlage weiterhin verwendet werden muss. Es sprechen also schon bei einem flachen Verlauf der Stückkostenkurve bei zunehmender Betriebsgrösse einige Gesichtspunkte dafür, sofort die technisch günstigste Anlage zu beschaffen. Nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Betriebsgrösse sprechen dieselben Gründe dafür, bei der weiteren Vergrösserung wieder jeweils um die kostenminimale Betriebsgrösse zu erweitern. Bei einem steilen Absinken der Stückkosten zur kostenminimalen Produktionsmenge hin wird sich diese Tendenz zur Erweiterung um die jeweilige kostenminimale Kapazität noch verstärken.

Die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge führen demnach dazu, dass die Unternehmung ihren Produktionsbereich nicht kontinuierlich in kleinen Schritten, sondern von Zeit zu Zeit in Sprüngen ausweitet, d.h. Perioden mit grossen und geringen Wachstumsraten wechseln einander ab<sup>1)</sup>. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Wachstumsrate auf die jeweilige Ausgangsgrösse der Unternehmung bezogen ist. Dieselbe absolute Erweiterung des Produktionsbereiches in einer Periode wird also bei zunehmender absoluter Grösse der Unternehmung zu sinkenden Wachstumsraten führen.

Daraus, dass nur eine einzige kostenminimale Betriebsgrösse existiert, kann nicht abgeleitet werden, dass auch die Unternehmungsgrösse, die erreicht werden kann, ebenfalls begrenzt ist. Die Unternehmung kann nicht nur durch die Vergrösserung bestehender Betriebe wachsen<sup>2)</sup>, sondern auch durch die Gründung weiterer Betriebe. Dabei haben die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge einen Einfluss darauf, in welcher

1) vgl. hierzu H.Albach, a.a.O., S.47 ff.

2) vgl. W.Wittmann, a.a.O., S.505.

Form die Entwicklung der Unternehmung nach Erreichen der kostenminimalen Grösse des einzelnen Betriebes verläuft.

Der Einfluss der Produktionstechnik auf die Form der weiteren Entwicklung hängt davon ab, aus welchen Gründen nur eine einzige kostenminimale Betriebsgrösse existiert. Ist die regionale Begrenzung der Beschaffungsmärkte hierfür verantwortlich, so besteht die Möglichkeit, die Unternehmung durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten zu erweitern, ohne dass steigende Stückkosten in Kauf genommen werden müssen. Daneben können Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen werden, die den Einsatz anderer Produktionsfaktoren erfordern. Es kann also durch die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge eine Diversifikation angeregt werden.

Steigen die Beschaffungspreise auf einem nicht regional begrenzten Beschaffungsmarkt, so besteht nicht die Möglichkeit, durch die Gründung neuer Betriebe an anderen Standorten weiterhin konstante Produktionskosten zu erreichen. In diesem Fall kann aber die Aufnahme anderer Produkte in das Produktionsprogramm helfen. Auch eine Vertiefung der Produktion kann durch die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge nahegelegt werden<sup>1)</sup>.

Sind steigende Finanzierungskosten die Ursache für den Anstieg der Produktionskosten, so kann nicht damit gerechnet werden, dass durch die Wahl anderer Standorte oder Produkte oder durch die Veränderung der Produktionstiefe nach Erreichen der kostenminimalen Kapazität weiterhin konstante Produktionskosten pro Stück erreicht werden können. Dies liegt darin begründet, dass Finanzierungsmittel nicht auf einem regional begrenzten Markt beschafft werden müssen. In diesem Fall kann das externe Wachstum ein Ausweg sein.

Schliesslich kann die Tatsache, dass die Produktionskosten nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität wieder ansteigen, auch auf produktionstechnische Zusammenhänge zurückzuführen sein. Da in diesem Fall der Kostenanstieg nur für den einzelnen Betrieb eintritt, kann auch in diesem Fall durch die Gründung weiterer Betriebe der Kostenanstieg aufgehalten werden. Allerdings entsteht in diesem Fall die

<sup>1)</sup>vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S. 187.

Frage, ob durch die notwendige Koordination der einzelnen Betriebe zwar nicht für den einzelnen Betrieb, aber für den gesamten Produktionsbereich der Unternehmung steigende Stückkosten auftreten.

3) Die Auswirkungen bei Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrößen.

In der bisherigen Betrachtung der Auswirkungen der Veränderungen im Produktionsbereich auf das Wachstum industrieller Unternehmungen wurde davon ausgegangen, dass bei der Vergrößerung einzelner Betriebe nur eine einzige kostenminimale Grösse erreichbar ist. Zwar ist es denkbar, dass bei diesem Kostenverlauf der Kostenanstieg nach der kostenminimalen Kapazität nicht stetig ist, doch die erreichten minimalen Stückkosten werden bei keiner weiteren Vergrößerung des einzelnen Betriebes mehr erreicht. Nunmehr sollen die Auswirkungen dargestellt werden, die zu erwarten sind, wenn bei der Vergrößerung einzelner Betriebe mehrere kostenminimale Kapazitäten auftreten. Diese werden erreicht durch die multiple Ausweitung desjenigen Verfahrens, das bei der kleinsten kostenminimalen Kapazität angewendet wird. Nach Erreichen dieser Grösse wird also in diesem Fall der weitere Verlauf der Stückkosten allein bestimmt durch die produktionstechnischen Zusammenhänge. Das schliesst nicht aus, dass nicht auch von den anderen Bereichen Einflüsse auf die Entwicklung der Stückkosten ausgehen, aber bei dem hier unterstellten Kostenverlauf werden die technisch bestimmten Kosten nach Erreichen der kleinsten kostenminimalen Betriebsgrösse durch die anderen Bestimmungsgründe der Kosten nicht mehr modifiziert.

Für die Bestimmung der Wachstumsrate der Unternehmung ergeben sich bei dem hier behandelten Kostenverlauf ähnliche Auswirkungen wie bei der Existenz nur einer einzigen kostenminimalen Betriebsgrösse. Der Unterschied zwischen den beiden Fällen besteht im wesentlichen darin, dass bei der Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrößen die Vergrößerung des Produktionsbereiches dadurch erfolgen kann, dass bestehende Betriebe ausgeweitet werden, während im zuvor dargestellten Fall die Ausdehnung durch den Übergang zur Mehrbetriebsunternehmung erforderlich wird, sofern nicht steigende Produktionskosten in Kauf genommen werden sollen.

Auch bei der Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrössen wird die Form des Stückkostenverlaufes dafür entscheidend sein, wie stark die Tendenz ist, den Betrieb jeweils um die kleinste kostenminimale Kapazität zu vergrössern. Bei einem flachen Verlauf der Stückkostenkurve vor Erreichen der kostenminimalen Kapazitäten wird es besser als bei einem steilen Verlauf möglich sein, auch geringere Ausweitungen vorzunehmen, da in diesem Fall der Unterschied zwischen der möglichen und der tatsächlich erreichten Höhe der Stückkosten geringer ist als bei einem steilen Verlauf zum Stückkostenminimum hin. Auch bei einer folgenden Erweiterung des Betriebes mit Hilfe des günstigsten Verfahrens fällt die weitere Anwendung des bisherigen Verfahrens weniger in Gewicht als bei steilem Kostenverlauf. Es muss also auch im Falle mehrerer kostenminimaler Kapazitäten davon ausgegangen werden, dass die Vergrösserung des Produktionsbereiches und in Abhängigkeit davon auch die Grösse der Unternehmung nicht kontinuierlich, sondern in Sprüngen erfolgt. Es werden demzufolge die Wachstumsraten der Unternehmung, soweit sie bestimmt werden durch den Produktionsbereich der Unternehmung, schwanken und der Tendenz nach absinken. Diese Entwicklung liegt darin begründet, dass einerseits wegen des sprunghaften Verlaufs des Wachstumsprozesses nicht in jeder Periode Vergrösserungen vorgenommen werden und dass andererseits infolge der zunehmenden absoluten Grösse der Unternehmung die relative Bedeutung jeder Erweiterung um die kleinste kostenminimale Kapazität zurückgeht. Wenn eine Unternehmung eine Grösse erreicht hat, bei der Ausweitungen um mehr als die kleinste kostenminimale Kapazität möglich werden, dann wird sich die Tendenz ergeben, die Investitionen gleichmässiger als vorher auf die einzelnen Perioden zu verteilen, sodass auch in diesem Fall die Wachstumsrate abzunehmen tendiert.

Ausserdem hängt die Entwicklung der Wachstumsrate einer Unternehmung, soweit sie durch die produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten bestimmt wird, davon ab, wie gross die kleinste kostenminimale Kapazität ist. Ist diese Kapazität relativ klein, hat also z.B. eine Unternehmung schon ein Vielfaches dieser Kapazität erreicht, dann werden die Schwankungen der Wachstumsrate im Zeitablauf geringer sein, als wenn die kleinste kostenminimale Kapazität relativ gross ist. Dabei wird davon ausgegangen, dass in jedem Fall die absolute Vergrösserung des Produktionsbereiches gleich gross ist.

Neben den Auswirkungen des Produktionsbereiches auf die Wachstumsrate der Unternehmung muss auch bei der Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrößen berücksichtigt werden, dass die Form des Wachstums beeinflusst werden kann. Dabei ergeben sich andere Auswirkungen als bei der Existenz nur einer einzigen kostenminimalen Betriebsgröße; in diesem Fall wurde von den produktionswirtschaftlichen Zusammenhängen je nach der Ursache des Kostenanstiegs das Ausweichen auf andere Standorte und andere Produkte angeregt. Wenn es dagegen möglich ist, die Betriebsgröße auszuweiten, ohne dass steigende Stückkosten in Kauf genommen werden müssen, dann sind diese Einwirkungen auf die Form des Wachstums nicht gegeben. Es stehen in diesem Fall einer Ausweitung der Produktion der bisher schon hergestellten Produkte in den bestehenden Betrieben keine produktionswirtschaftlichen Gesichtspunkte entgegen. Die Produktionskosten können unter den zugrundeliegenden Annahmen über die Kostenverläufe durch die Anwendung dieser Wachstumsformen nicht gesenkt werden.

Bei dem hier angenommenen Kostenverlauf werden die Impulse zur Ausdehnung des Produktionsprogrammes, zum Übergang zur Produktion in mehreren Betrieben und zur Vergrößerung der Produktionstiefe also von den anderen Bereichen der Unternehmung ausgehen, vor allem vom Absatz und von der Finanzierung. Wenn die Absatzmöglichkeiten der Unternehmung eine weitere Vergrößerung der bestehenden Betriebe nicht erlauben, dann kann das die Gründung neuer Betriebe an anderen Standorten oder, wenn der Absatzmarkt der bestehenden Betriebe nicht regional begrenzt ist, die Ausweitung des Produktionsprogrammes anregen. Auch die Vertiefung der Produktion kann durch Absatzschwierigkeiten angeregt werden. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass in vielen Fällen eine Ausdehnung der Produktionstiefe an einer zu geringen Produktionsbreite scheitert und die Ausdehnung der Produktionsmenge auf den letzten Stufen wiederum am mangelnden Absatz<sup>1)</sup>. Die Vergrößerung der Produktionstiefe stellt also nicht in allen Fällen einen Weg zur Aufhebung der Wachstumsbegrenzung durch die Absatzmöglichkeiten dar. Auch die Finanzierung des zur Produktion notwendigen Vermögens kann ein Engpass für das Wachstum der Unternehmung sein und zur Aufnahme an-

---

1) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.215 f.

derer Produkte, für deren Produktion weniger Kapital eingesetzt werden muss, anregen.

Wie schon dargestellt wurde, wird bei der Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrößen durch die produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge weder der Übergang zur Mehrbetriebs- noch zur Mehrproduktunternehmung nahegelegt. Dem entspricht andererseits, dass einer Ausdehnung der Unternehmung in diesen Formen, die durch andere Bereiche der Unternehmung angeregt wird, von der Entwicklung der Produktionskosten her keine Hindernisse entgegenstehen, sofern mindestens eine kostenminimale Betriebsgrösse erreicht wird. Schwierigkeiten können sich nur in den Fällen ergeben, in denen die einzelnen Produkte auf die Dauer in Mengen hergestellt werden sollen, die vor der kleinsten kostenminimalen Kapazität oder zwischen zwei kostenminimalen Kapazitäten liegen. Im übrigen ist es aber bei der Existenz mehrerer kostenminimaler Betriebsgrößen möglich, davon auszugehen, dass der Produktionsbereich neutral ist gegenüber Veränderungen des Produktionsprogrammes, die von den anderen Bereichen der Unternehmung angeregt werden.

#### B. Der Einfluss des Beschaffungsbereiches auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

##### I. Die Möglichkeiten der Einflussnahme der Beschaffungsmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

Für das Wachstum der gesamten Wirtschaft stellen die jeweils vorhandenen Ressourcen eine wichtige Grenze dar. Es ist nun zu fragen, ob dadurch auch das Wachstum einzelner Unternehmungen begrenzt werden kann, da gesamtwirtschaftlich gesehen nur in begrenzter Menge vorhandene Produktionsfaktoren nicht notwendigerweise auch einzelnen Unternehmungen nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen. Bei der Darstellung des Einflusses der Beschaffungsmärkte auf deren Wachstum empfiehlt es sich, die einzelnen Produktionsfaktoren getrennt darzustellen, da deren Beschaffungsmärkte sehr verschiedene Probleme aufweisen.

In diesem Abschnitt soll jedoch zunächst für alle Produktionsfaktoren allgemein dargestellt werden, in welcher Weise sich die Lage auf den Beschaffungsmärkten auf die Expansion der Unternehmung auswirken kann. Dabei muss unterschieden werden zwischen dem Betrieb und der Unternehmung, weil für den Betrieb, der im Rahmen dieser Arbeit als örtlich -

technische Einheit angesehen wird, die räumliche Begrenzung der Beschaffungsmärkte berücksichtigt werden muss. Für die Unternehmung als wirtschaftliche Einheit ist diese von geringer Bedeutung, da eine Unternehmung mehrere Betriebe an verschiedenen Standorten und/oder Produktionsstätten für mehrere Produkte umfassen kann.

Durch die Beschaffungsmärkte kann die Betriebsgrösse, die zuerst betrachtet werden soll, dadurch limitiert werden, dass die an einem bestimmten Standort pro Zeiteinheit zur Verfügung stehende Menge eines nicht oder nur teilweise substituierbaren Produktionsfaktors knapp ist. Dabei kann es sich zunächst darum handeln, dass die verfügbare Menge absolut begrenzt ist. In anderen Fällen werden dagegen von einer bestimmten Menge an weitere Einheiten der Produktionsfaktoren nur zu steigenden Preisen pro Einheit bezogen werden können. Das kann zurückzuführen sein auf die Struktur der Marktgegenseite und/oder auf die Tatsache, dass bei steigenden Mengen längere Transportwege in Kauf genommen werden müssen. In diesem Fall ist die Zielsetzung der Unternehmung dafür entscheidend, welche Menge an Produktionsfaktoren pro Periode beschafft wird.

Aus einer Begrenzung der Betriebsgrösse durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten kann aber nicht abgeleitet werden, dass dadurch auch die Grösse der Unternehmung begrenzt wird, da die Möglichkeit besteht, auf andere Produkte und/oder Standorte auszuweichen. Die Beschaffungsmärkte werden also in erster Linie die Form des Wachstums beeinflussen.

So wird der Übergang von der Einbetriebs- zur Mehrbetriebsunternehmung überwiegend durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten angeregt. Betriebsverlagerungen und -gründungen an andere Standorte sind vor allem auf die Lage auf dem Arbeitsmarkt und auf fehlendes Gelände für Erweiterungen zurückzuführen<sup>1)</sup>. In diesen Fällen kann der Begrenzung durch die Beschaffungsmärkte durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten ausgewichen werden. Ist dagegen die Entfernung zu den Lieferanten unerheblich, so kann auf diese Weise die Beschaffungsmarktgrenze nicht umgangen werden, sondern es ist besser,

1) vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Die Standortwahl der Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1955 bis 1960, Bonn 1961, S.7 und 10 ff., sowie Tabelle 3.

eine Vertiefung des Produktionsprogrammes oder eine Ausdehnung des Programmes auf Produkte, die den Einsatz anderer Produktionsfaktoren erfordern, anzustreben. Unter Umständen kann durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten die Gründung von Betrieben an anderen Standorten unter gleichzeitiger Ausweitung des Produktionsprogramms nahegelegt werden. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn ein Produktionsfaktor, etwa Arbeitskräfte, nur an einem bestimmten Standort knapp ist, ein anderer aber, wie z.B. ein Mineral, an sämtlichen Standorten.

Diese Beeinflussung der Form des Wachstums durch die Beschaffungsmärkte kann auch ein Einfluss auf die Wachstumsrate der Unternehmung nach sich ziehen. Dies kann sich dadurch ergeben, dass durch die gewandelte Form des Wachstums Grenzen für das Wachstum in den anderen Bereichen der Unternehmung entstehen. Vor allem ist darauf hinzuweisen, dass die Ausdehnung durch die Absatzmöglichkeiten, die Finanzierung und durch die Arbeitskapazität der vorhandenen Unternehmungsleitung begrenzt werden kann.

Neben einer Begrenzung der absoluten Betriebsgrösse, die aber nicht notwendigerweise zu einer Begrenzung der Unternehmungsgrösse führen muss, kann noch der Fall gegeben sein, dass die Wachstumsrate der Unternehmung durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten gehemmt wird. Dies ist dann der Fall, wenn Produktionsfaktoren in jedem Zeitpunkt nur in begrenzter Menge zur Verfügung stehen, diese Menge sich aber im Zeitablauf vergrössert, so dass von der Beschaffungsseite her die Betriebsgrösse nicht auf die Dauer absolut begrenzt ist, dagegen aber die mögliche Wachstumsrate des Betriebes, was sich auch auf die Expansionsgeschwindigkeit der Unternehmung auswirken wird. Hier sind für die Auswirkung auf die Wachstumsgeschwindigkeit der Unternehmung dieselben Zusammenhänge zu berücksichtigen wie bei der absoluten Limitierung der Betriebsgrösse durch den Beschaffungsmarkt. Nicht in allen Fällen wird es möglich sein, die Wachstumsrate der Unternehmung dadurch zu erhöhen, dass man neue Betriebe für die bisher schon hergestellten Produkte an anderen Standorten gründet, um auf diese Weise die Abhängigkeit der Wachstumsrate der Unternehmung von der Entwicklungsmöglichkeit der bestehenden Betriebe aufzuheben.

Wie oben bereits erwähnt wurde, kann der Einfluss der Beschaffung verschiedener Produktionsfaktoren nicht gleichzeitig behandelt werden, da

die Beschaffungsmärkte der verschiedenen Produktionsfaktoren sehr unterschiedliche Eigenheiten aufweisen. Im folgenden soll deshalb der Einfluss der wichtigsten Produktionsfaktoren, nämlich der Beschaffung von Produktionsanlagen, von Produktionsmaterial und von Arbeitskräften, auf das Wachstum industrieller Unternehmungen getrennt dargestellt werden. Dabei wird nur auf die besonderen Probleme industrieller Unternehmungen eingegangen; diese ergeben sich vor allem daraus, dass zur Produktion eines bestimmten Produktes bestimmte Faktoren erforderlich sind; eine Substitution der Faktoren ist teilweise nur in Grenzen, teilweise überhaupt nicht möglich.

## II. Der Einfluss der einzelnen Beschaffungsmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

### 1) Die Beschaffung der Produktionsanlagen.

Zunächst soll untersucht werden, welcher Einfluss von den Beschaffungsmärkten für Produktionsanlagen zur Erweiterung der Unternehmung auf das Wachstum der Unternehmung ausgehen kann. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass in der Regel die Investition sachlicher Produktionsmittel zur Erweiterung der Betriebe und damit der Unternehmung erforderlich ist. In begrenztem Umfang ist es allerdings auch der industriellen Unternehmung möglich, ohne Investitionen im Produktionsbereich zu wachsen. Allerdings kann es sein, dass dann die Aufnahme oder der Ausbau anderer Funktionen Investitionen erfordert.

Bei der Beschaffung sachlicher Produktionsmittel muss unterschieden werden zwischen der Beschaffung von Grundstücken und Gebäuden und der Beschaffung von maschinellen Anlagen. Für die Erweiterung von Betrieben kann der Umfang der vorhandenen und der erhältlich angrenzenden Grundstücke eine Grenze bilden.

Diese Grenze wird wirksam, wenn es sich um die Ausdehnung bestehender Betriebe handelt, zu der die Erweiterung der vorhandenen Grundstücke erforderlich ist. Bei der Gründung neuer Betriebe existiert diese Grenze nicht, weil die neuen Betriebe nicht an den Standort der vorhandenen Betriebe gebunden sind. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass durch die Errichtung mehrerer Betriebe an einem Standort Kostenvorteile erzielt werden können (z.B. eigene Stromversorgung), wie sich umgekehrt auch Nachteile aus dieser Tatsache ergeben können (Arbeitsmarkt). Unter Umständen kann diese Beschränkung dazu führen,

dass, weil der Betrieb an seinem bisherigen Standort nicht mehr aus-  
weitert werden kann, der gesamte Betrieb an einen anderen Standort ver-  
legt werden muss<sup>1)</sup>. Solange, bis dieser Entschluss gefasst wird, kann  
es zu einer Stockung des Wachstums kommen, weil nicht damit zu rechnen  
ist, dass der Entschluss zur Standortänderung ebenso schnell gefasst  
wird, wie der Entschluss, einen bestehenden Betrieb zu erweitern. In  
diesem Fall hängen nicht nur die üblichen Probleme der Investition  
mit der Entscheidung zusammen, sondern zusätzlich noch besondere Prob-  
leme der Finanzierung, weil überlegt werden muss, wie der bisherige Be-  
trieb verwertet werden kann; dieses Problem ist vor allem dann gravie-  
rend, wenn der bisherige Betrieb durch den technischen Fortschritt ob-  
solet geworden ist.

Neben der Beschaffung von Grundstücken zur Erweiterung der bestehen-  
den Betriebe muss die Beschaffung der maschinellen Anlagen berücksich-  
tigt werden. Dabei wird die Wirkung des Standortes in den Hinter-  
grund treten, weil der Anteil der Transportkosten am Wert der Anlage  
in aller Regel gering ist. Es wird deshalb nicht möglich sein, einer  
Beschränkung in der Beschaffung der Anlagen dadurch auszuweichen, dass  
man den Betrieb an einen anderen Standort verlegt oder statt der Er-  
weiterung des vorhandenen Betriebes neue Betriebe an anderen Stand-  
orten errichtet.

Eine besondere Bedeutung kommt bei der Beschaffung der Anlagen den  
Lieferzeiten der Lieferanten zu. Sie beschränken das Tempo der Expan-  
sion, oder sie machen es erforderlich, wenn die Expansion nicht zum  
Stocken kommen soll, die Planung der Investitionen zeitlich vorzuver-  
legen. Dies bringt für die Investitionsplanung besondere Schwierig-  
keiten mit sich, weil durch die Existenz von Lieferzeiten der Zeitraum  
zwischen dem Investitionsentschluss und der Durchführung der Investi-  
tion sowie deren Auswirkung auf die Grösse des Betriebes und der Un-  
ternehmung verlängert wird.

Die für die Länge der Lieferzeiten massgebliche vorhandene Kapazität  
der Lieferanten und die Nachfrage der anderen Unternehmungen nach den-  
selben Anlagen kann also die Wachstumsgeschwindigkeit der eigenen Un-

<sup>1)</sup> vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), a.a.O.,  
S. 7 und 10 f.

ternehmung beschränken. Dagegen kann die Beschaffung der erforderlichen Produktionsanlagen kaum eine absolute Grenze für das Wachstum industrieller Unternehmungen bilden. Dazu kann noch die Schwierigkeit kommen, dass von der Unternehmensleitung her nur eine bestimmte Ausweitung der Anlagen pro Zeiteinheit vorgenommen werden kann.

Schliesslich muss in diesem Zusammenhang noch darauf hingewiesen werden, dass die hier erörterte Schwierigkeit auf dem Beschaffungsmarkt dadurch umgangen werden kann, dass man schon bestehende Betriebe anderer Unternehmungen aufkauft, um sich auf diese Weise unabhängig zu machen von der bestehenden Kapazität der Lieferanten der notwendigen Anlagen. Hier beeinflussen also die Beschaffungsmärkte die Form des Unternehmungswachstums. Allerdings ergeben sich bei diesem Vorgehen die Schwierigkeiten der Eingliederung der neuen Betriebe in das eigene Unternehmen; auf der anderen Seite besteht der Vorteil, worauf an späterer Stelle noch ausführlich eingegangen werden soll, dass die Belastung der Unternehmungsleitung durch die Expansion der Unternehmung in diesem Fall kleiner sein wird als bei einer Ausdehnung der Anlagen in eigener Regie. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass dieser Weg nur dann gegangen werden kann, wenn entsprechende Betriebe zu kaufen sind; dies wird besonders dann zweifelhaft sein, wenn in der Industrie ein starker technischer Fortschritt herrscht.

Schliesslich muss noch erwähnt werden, dass die Unternehmung auf andere Produkte ausweichen kann, deren Produktion den Einsatz anderer Produktionsmittel erfordert. Dieser Weg wirft allerdings eine Reihe anderer Probleme auf, die durch die jeweiligen produktionstechnischen, absatzmarktmässigen, finanziellen und organisatorischen Anforderungen der neuen Produkte sowie durch die Beschaffungsmärkte der komplementären Faktoren bedingt sind. Es wird deshalb kaum damit zu rechnen sein, dass das Produktionsprogramm einer Unternehmung nur wegen der langen Lieferzeit für die erforderlichen Anlagen verändert wird.

## 2) Die Beschaffung der Rohstoffe für die Produktion.

Nach der Beschaffung der erforderlichen Produktionsanlagen, die für längere Zeit in den Betrieben für die Produktion gebraucht werden, ist nun zu untersuchen, welche Auswirkungen von der Beschaffung der verschiedenen Materialien auf das Wachstum der Unternehmung ausgehen

können. Der wesentliche Unterschied gegenüber den Produktionsanlagen besteht darin, dass es sich um die Beschaffung von Verbrauchsgütern handelt, die laufend erfolgen muss, während die Beschaffung der Produktionsanlagen nur von Zeit zu Zeit bei Ersatz der vorhandenen Anlagen und bei Erweiterungen der Betriebe erforderlich wird. Dabei handelt es sich um die Rohstoffe der Produktion sowie um die erforderlichen Hilfs- und Betriebsstoffe. Diese können ihrerseits schon Produkte anderer Unternehmungen sein, zum Teil aber auch aus der Urproduktion stammen. In der Urproduktion (z.B. Bergwerke) kann nicht von einer eigentlichen Beschaffung von Rohstoffen gesprochen werden; hier liegt das Problem im Finden und Aufkaufen der geeigneten Grundstücke und Rechte.

Im Gegensatz zur Beschaffung der Produktionsanlagen gewinnt der Standort bei der Beschaffung der Produktionsmaterialien an Bedeutung. Zunächst kann für den einzelnen Betrieb an einem bestimmten Standort die pro Zeiteinheit zur Verfügung stehende Menge eines Materials begrenzt sein. Wenn sich diese Menge im Zeitablauf nicht vergrößert und das Material nicht oder nur begrenzt substituiert werden kann, dann ist hierdurch die Betriebsgrösse auf die Dauer begrenzt, soweit nicht andere Produkte, die den Einsatz anderer Rohstoffe erfordern, im selben Betrieb hergestellt werden können. Eine derartige absolute Begrenzung der pro Zeiteinheit verfügbaren Materialmenge wird indessen in den meisten Fällen nicht gegeben sein, sondern es wird sich meistens darum handeln, dass eine Erhöhung der Materialmenge durch die Bezahlung steigender Preise möglich ist. Das kann bedingt sein durch die Struktur der Marktgegenseite, aber auch durch die Tatsache, dass weiter entfernt liegende Bezugsquellen herangezogen werden müssen. Sofern die Struktur der Marktgegenseite die Ursache für den Anstieg der Materialpreise ist, kann dies der Anlass zur Vertiefung des Produktionsprogramms des eigenen Unternehmens sein, wenn nicht damit gerechnet werden kann, dass sich die Struktur in der nächsten Zeit ändert. Daneben kann auch an die Diversifikation in dieser Situation gedacht werden.

Das Umgehen der durch die Beschaffungsmärkte gesetzten Grenzen für die Wachstumsrate der einzelnen Betriebe bleibt nicht ohne Folgen für die Wachstumsrate der gesamten Unternehmung. Vor allem kann die steigende Belastung

der Unternehmensleitung durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten oder durch die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm von der Unternehmensleitung her zu einer Beschränkung der Wachstumsrate führen. Auf diese Weise führt die Beschaffungsmarktgrenze zwar nicht direkt zu einer Begrenzung der Wachstumsrate, dagegen aber über die beschränkte Kapazität der Unternehmensleitung.

Neben den bis jetzt behandelten Fällen, in denen bei steigender Betriebsgrösse und damit zusammenhängendem Anstieg der erforderlichen Materialmengen die Preise für die erforderlichen Materialien steigen, gibt es Fälle, in denen es möglich ist, steigende Mengen zu sinkenden Preisen zu kaufen.

Dies ist dann der Fall, wenn die Lieferanten bereit sind, Mengenrabatte einzuräumen. Obwohl die Rabatte erst von einer bestimmten Grösse ab in Anspruch genommen werden können, kann nicht gesagt werden, dass sie immer den grossen Unternehmungen einer Industrie einen Vorteil bringen. Die Auswirkung der Rabattgewährung kann je nach der Ausgestaltung der Rabatte sehr unterschiedlich sein. Zur Beurteilung dieser Wirkungen muss zunächst die Bezugsgrundlage der Rabattgewährung berücksichtigt werden. Es kann sich dabei handeln um den Umfang der einzelnen Bestellung (mengen- oder wertmässig), um die Bezugsmenge eines Produktes pro Zeiteinheit oder schliesslich um den Wert der pro Zeiteinheit bezogenen Materialien. Je nachdem welche der angeführten Grundlagen für die Bestimmung der Rabatte herangezogen werden, erlangt die Rabattgewährung erst Bedeutung für relativ grosse Unternehmungen oder kann schon von kleinen Unternehmungen in Anspruch genommen werden. Weiter kommt es darauf an, wie nach Erreichen der unteren Rabattgrenze die Rabatte gestaffelt sind. Schliesslich muss berücksichtigt werden, von welcher Grenze ab keine weiteren Rabatte mehr gewährt werden, weil von dieser Grenze ab keine Vorteile der Grossbetriebe gegenüber kleineren mehr bestehen. Es gibt also auch für diesen Kostenvorteil eine Grenze, von der ab der Einfluss der Beschaffungsmärkte höchstens noch konstante Materialpreise erreichen lässt.

Wird die höchste Rabattstaffel nach der technisch bestimmten kleinsten kostenminimalen Kapazität erreicht, so wird das Kostenminimum in den Bereichen grösserer Mengen verschoben. Eine Verlagerung in den Bereich kleinerer Mengen ist nicht zu erwarten, weil bei Erreichen der höchsten

Rabattstaffel vor der technisch bestimmten kleinsten kostenminimalen Kapazität eine weitere Senkung der technisch bestimmten Kosten erzielt werden kann. Nur dann, wenn nach Erreichen der höchsten Rabattstaffel die Beschaffungspreise wieder ansteigen würden, könnte der Fall eintreten, dass die Zusammenhänge auf den Beschaffungsmärkten eine Verlagerung der kleinsten kostenminimalen Kapazität in den Bereich kleinerer Mengen verursacht. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn zu der kosten-senkenden Wirkung der Rabatte von einer bestimmten Grenze eine stärkere kostensteigernde Wirkung der Transportkosten tritt. Ein anderer Fall ist dann gegeben, wenn die Liefermenge eines Lieferanten begrenzt ist und andere, teure oder weiter entfernte Lieferanten herangezogen werden müssen.

### 3) Der Einfluss der Beschaffung der Arbeitskräfte

#### a) Allgemeines.

Bei der Diskussion des Einflusses der Beschaffung der für die Verwirklichung der Wachstumspläne notwendigen Arbeitskräfte soll die Problematik der Ausweitung der Unternehmungsleitung im Zuge des Wachstums nicht berücksichtigt werden; diese Probleme werden erst später bei der Behandlung der Organisation dargestellt werden. Es werden an dieser Stelle nur die Probleme der Beschaffung von Arbeitskräften für nicht dispositive Tätigkeiten behandelt. Dabei sollen zwei Gesichtspunkte getrennt werden, nämlich die Frage, wie sich im Zuge des Wachstums der Unternehmung deren Bedarf an Arbeitskräften entwickelt und die Frage, in welcher Weise die Möglichkeiten der Deckung des Personalbedarfs einen Einfluss auf das Wachstum erlangen können. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der einem Betrieb zur Verfügung stehende Arbeitsmarkt regional begrenzt ist, sodass eventuell einer dadurch begründeten Hemmung des Wachstums durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten ausgewichen werden kann. Auf der anderen Seite kann aber auch berücksichtigt werden, dass die Möglichkeit besteht, die Arbeitskräfte zur Umsiedlung an den Standort des jeweiligen Betriebes zu bewegen, sodass also der zur Verfügung stehende, räumlich begrenzte, Arbeitsmarkt nicht als absolut fest angesehen werden muss.

b) Die Entwicklung des Personalbedarfes im Zuge des Wachstums industrieller Unternehmungen.

Über die Entwicklung des Personalbedarfes im Zuge des Wachstums industrieller Unternehmungen können keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden, da der Bedarf stark von der jeweiligen Art und von der Phase des Wachstums bestimmt wird.

Für die Entwicklung der Zahl der erforderlichen Arbeitskräfte kommt es vor allem darauf an, welche Form der Anpassung im produktionswirtschaftlichen Bereich möglich ist. Daneben müssen auch die Entwicklung des Personalbedarfes in den anderen Bereichen der Unternehmung berücksichtigt werden sowie Verschiebungen des Personalbedarfes zwischen den verschiedenen Bereichen<sup>1)</sup>. Wenn zunächst unterstellt wird, dass keine Änderung des Produktionsprogramms mit der Vergrößerung der Unternehmung verbunden ist (d.h. die bisherigen Produkte werden auch in Zukunft in der bisherigen Mengenrelation hergestellt), so wird sich der Personalbedarf im Produktionsbereich bei multipler Anpassung proportional zur Steigerung der Produktmenge ausweiten. Bei mutativer Anpassung an steigende Mengen wird sich der Personalbedarf unterproportional zur Steigerung der Produktmenge ausweiten; in selteneren Fällen kann sich der Personalbedarf auch überproportional zur Entwicklung der Produktmenge erhöhen. Dabei besteht in begrenztem Umfang die Möglichkeit, die verschiedenen Produktionsfaktoren zu substituieren, sodass nicht in allen Fällen die proportionale Ausweitung streng eingehalten werden muss<sup>2)</sup>.

Werden neue Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen, so hängt es in erster Linie von deren Produktionstechnik ab, wie sich dadurch der Personalbedarf der Unternehmung ändert. Bei gegebenem Standort kann die Beschaffung der notwendigen Arbeitskräfte bestimmend für die Art des aufzunehmenden Produktes sein. Je nach den vorhandenen Arbeitskräften kann die Aufnahme mehr oder weniger arbeitsintensiver Produkte und Produktionsverfahren günstig sein.

Schliesslich muss noch berücksichtigt werden, wie sich im Zuge des Wachstums der Personalbedarf in den anderen Bereichen der Unternehmung verändert. Dies hängt vor allem ab von der Lage auf den Beschaffungs-

1) vgl. A.Marx, Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963, S.38.

2) vgl. A.Marx, a.a.O., S.83 f.

und Absatzmärkten der Unternehmung, sowie von der Entwicklung der internen Organisation, d.h. von der Wachstumsphase, in der sich die Unternehmung befindet. Die Lage auf den Märkten ist insofern wichtig, als mit zunehmenden Schwierigkeiten in der Beschaffung und im Absatz der in diesen Bereichen notwendige Arbeitseinsatz überproportional steigt. Die Entwicklung der internen Organisation muss berücksichtigt werden, weil in der Regel bei steigender Betriebs- und Unternehmungsgrösse die Koordination der verschiedenen Abteilungen schwieriger wird und damit der erforderliche Personalbedarf zunimmt. Damit wird ersichtlich, dass der Einfluss der Personalbeschaffung auf die Entwicklung industrieller Unternehmungen nicht in allen Stadien des Wachstums gleich ist, sondern dass die schon erreichte Grösse berücksichtigt werden muss.

Neben der Entwicklung der Zahl der notwendigen Arbeitskräfte muss vor allem auch der Einfluss des Wachstums auf die Art der benötigten Arbeitskräfte berücksichtigt werden<sup>1)</sup>. In vielen Fällen ändert sich mit der Vergrösserung der Unternehmung die Ausbildung, die die Arbeitskräfte benötigen. Je nach der Art der Vergrösserung der Unternehmung oder der einzelnen Betriebe der Unternehmung bestimmt sich die Länge und Spezialisierung der notwendigen Ausbildung. Dabei besteht kein allgemeingültiger Zusammenhang zwischen fortschreitender Betriebsgrösse und Qualifikation der Arbeitskräfte, sondern im Zuge der Vergrösserung der Unternehmung kann sowohl eine einfachere wie auch eine weitergehende Ausbildung der Arbeitskräfte erforderlich werden. Daneben gibt es auch Fälle, in denen bei gleichen Produkten im Zuge des Wachstums völlig andere Berufe benötigt werden.

c) Die Deckung des Personalbedarfs wachsender Unternehmungen.

Die quantitative und qualitative Entwicklung des Bedarfes an Arbeitskräften im Zuge der Vergrösserung der Unternehmung muss berücksichtigt werden, wenn nunmehr der eigentliche Einfluss der Arbeitsmärkte auf das Wachstum dargestellt wird.

---

1) vgl. A.Marx, a.a.O., S.49 ff.

Zur Deckung des Personalbedarfes kommt neben der Einstellung aussenstehender Personen die Beförderung eigener Mitarbeiter in Betracht<sup>1)</sup>. Indessen kann diese Möglichkeit nicht als echte Alternative angesehen werden, sondern die Frage ist, in welche Ränge die neu in die Unternehmung eintretenden Arbeitskräfte eingestellt werden. Auf die Dauer kann kein wachsendes Unternehmen ohne die Einstellung von Personal auskommen, es sei denn, es handelt sich um den Übergang von einer arbeitsintensiven zu einer kapitalintensiven Produktionsmethode. In diesem Fall kann es möglich sein, noch lange Zeit ohne eine Erhöhung der Zahl der Arbeitskräfte auszukommen; allerdings ist in diesem Fall die Frage zu lösen, wie die vorhandenen Arbeitskräfte auf die Anforderungen der neuen Produktionsmethode umgeschult werden können. Vereinzelt kann auch der Fall eintreten, dass die mit der Expansion der Unternehmung verbundene Einführung einer arbeitssparenden Produktionsmethode dazu führt, dass die vorhandenen Arbeitskräfte nicht mehr alle für die Produktion erforderlich sind. Wenn man in diesem Fall Entlassungen umgehen will, so besteht neben der Möglichkeit der Aufnahme anderer Produkte die Möglichkeit, Arbeitskräfte für den Einsatz in anderen Bereichen der Unternehmung umzuschulen, also Arbeitnehmer aus den Betrieben für die Verwendung im geschäftlichen Bereich der Unternehmung, wenn in diesem Bereich die veränderten Produktionsmethoden nicht ebenfalls zu einer Verminderung der erforderlichen Zahl von Arbeitskräften geführt haben. Je nach der Entwicklung der Zahl der benötigten Arbeitskräfte und deren Qualifikation erhält also die Beschaffung der notwendigen Arbeitskräfte im Zuge des Wachstums ein sehr unterschiedliches Gewicht. Auf die Dauer ist es auch wegen des notwendigen Bedarfes zur Ersetzung der ausscheidenden Arbeitskräfte, notwendig, auf den Arbeitsmarkt zurückzugreifen. Bei der Entscheidung zwischen Einstellung aussenstehender Arbeitskräfte und der Beförderung eigener Arbeitskräfte handelt es sich also im wesentlichen um die Frage, in welche Stellen die neu eintretenden Kräfte eingesetzt werden sollen. Legt man mehr Gewicht auf eigene Arbeitskräfte, so wird man fremde Arbeitskräfte in die unteren Ränge einstellen und dann befördern; der andere Weg ist demgegenüber die Einstellung der Arbeitskräfte auch in gehobene Positionen.

1) vgl. hierzu K.Lotz, Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmungen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg.(1964), S.298-307, S.299 f.; A.Marx, a.a.O., S. 92.

Die Entscheidung zwischen diesen beiden Wegen steht nicht immer im Belieben der Unternehmungsleitung, sondern sie ist gezwungen, die notwendige Qualifikation der Arbeitskräfte zu beachten. Dabei muss vor allem berücksichtigt werden, ob die jeweilige Ausbildung im eigenen Unternehmen erfolgen kann. Ist dies nicht der Fall, so muss auf die Einstellung aussenstehender Arbeitskräfte auch in gehobene Positionen zurückgegriffen werden. Muss dagegen die Ausbildung im eigenen Unternehmen erfolgen, weil die Unternehmung allein über eine bestimmte Produktionstechnik verfügt, oder weil in der fraglichen Position eine Erfahrung im eigenen Unternehmen unerlässlich ist, so steht die Beförderung der vorhandenen Mitarbeiter und die Ergänzung des Personals auf den unteren Rängen im Vordergrund<sup>1)</sup>. In diesem Fall kann die Zahl der für bestimmte Positionen vorhandenen Arbeitskräfte das Wachstumstempo der Unternehmung beschränken, weil eine weitere Ausdehnung der Unternehmung erst dann möglich wird, wenn die erforderlichen Arbeitskräfte ausgebildet sind. Dazu kann noch kommen, dass auch die Zahl der gleichzeitig in der Ausbildung befindlichen Arbeitskräfte durch die jeweilige Grösse der Betriebe beschränkt sein kann, sodass eine zusätzliche Beschränkung der Wachstumsrate hinzukommt. Für die Wachstumsrate ist also neben der Zahl der erforderlichen Arbeitskräfte vor allem wichtig, welche Ausbildung diese aufweisen müssen und wo sie diese Ausbildung erhalten können. Die Personalbeschaffung wird besonders dann die Wachstumsrate der Unternehmung begrenzen, wenn die Arbeitskräfte eine Ausbildung im eigenen Unternehmen durchlaufen müssen; dabei kommt es darauf an, wie lange die Ausbildung dauert und ob die jeweilige Zahl der in der Ausbildung befindlichen begrenzt ist. In diesen Fällen ist für die jeweilige Wachstumsrate also wichtig, in welchem Umfang in der Vergangenheit Arbeitskräfte ausgebildet wurden. Die Expansionsmöglichkeiten können dadurch verbessert werden, dass rechtzeitig für die Ausbildung der notwendigen Arbeitskräfte gesorgt wird, zumal auch damit gerechnet werden muss, dass die neuen Arbeitskräfte nicht sofort voll wirksam mitarbeiten können<sup>2)</sup>. In den Fällen, in denen eine Ausbildung im eigenen Unternehmen nicht erforderlich ist, wird diese Beschrän-

1) vgl. K.Lotz, a.a.O., S.299.

2) vgl. hierzu D.W.Packer, Resource Acquisition in Corporate Growth, Cambridge/Mass. 1964, S.32 ff.

kung nicht wirksam; in diesem Fall kommt es vielmehr darauf an, ob die benötigten Arbeitskräfte in ausreichender Zahl auf dem Arbeitsmarkt erhältlich sind. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Arbeitsmarkt des einzelnen Betriebes räumlich begrenzt ist. Wenn der Bedarf die Zahl der in der Umgebung der Unternehmung verfügbaren Arbeitskräfte entsprechender Ausbildung übersteigt, so muss man in der Regel höhere Kosten in Kauf nehmen, durch verstärkte Suche nach Arbeitskräften, durch Werbemaßnahmen, durch die Abwerbung mit Hilfe höherer Löhne sowie durch die Ansiedlung auswärtiger Arbeitskräfte. In diesen Fällen muss also mit einer Modifikation der technisch bestimmten Kostenzusammenhänge durch die Verhältnisse auf den Arbeitsmärkten gerechnet werden.

Bei besonderem Gewicht der Personalkosten können die beschränkte Zahl der erhältlichen Arbeitskräfte und die hohen Kosten der Werbung von Arbeitskräften dazu führen, dass neue Betriebe an anderen Standorten gegründet werden, weil dadurch die Möglichkeit gegeben ist, andere Arbeitsmärkte auszuschöpfen. Eine andere Verhaltensweise in dieser Lage wäre der Versuch, Arbeitskräfte zu substituieren oder auf die Produktion von Produkten auszuweichen, die weniger und/oder andere Arbeitskräfte erfordert.

### C. Der Einfluss der Absatzmärkte auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

#### I. Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten industrieller Unternehmungen.

##### 1) Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten bei begrenztem Produktionsbereich.

Beschränkte Absatzmöglichkeiten können ein entscheidendes Hemmnis für das Wachstum einzelner Unternehmungen sein. Da die Absatzmöglichkeiten der einzelnen Unternehmung nicht von aussen fest vorgegeben sind, soll zunächst dargestellt werden, was unter den Absatzmöglichkeiten einer Unternehmung zu verstehen ist. Dabei soll zunächst davon ausgegangen werden, dass sich die Art und die Zahl der zur Unternehmung gehörenden Betriebe im Zeitablauf nicht verändert. Damit liegen die Standorte der einzelnen Betriebe fest, was für die räumliche Ausdehnung des Absatzmarktes von Bedeutung ist. Darüber hinaus ist durch diese Unterstellung die Breite des Produktionsprogrammes festgelegt, weil in einem

Betrieb als örtlich-technischer Einheit nur eine begrenzte Zahl von Produkten hergestellt werden kann. Eine Verbreiterung des bestehenden Produktionsprogrammes ist also nur insoweit möglich, als dadurch die technische Einheit der Betriebe nicht aufgehoben wird.

Bei der Ableitung der Absatzmöglichkeiten eines Betriebes in einem bestimmten Zeitraum kann von zwei gedanklichen Extremen ausgegangen werden. Auf der einen Seite liegt die Annahme der vollkommenen Konkurrenz, die davon ausgeht, dass der einzelne Betrieb pro Periode beliebig viele Einheiten zu konstantem Preis absetzen kann. Soweit es sich dabei um einen konstanten Preis ab Fabrik handelt, bildet in diesem Fall der Absatzmarkt keine Grenze für die Expansion der Unternehmung. Allerdings steht hinter dieser Annahme oft die Unterstellung, dass es dem einzelnen Betrieb nicht möglich ist, einen 'nennenswerten' Anteil am Markt des jeweiligen Produktes zu erzielen, da in der Regel mit einer konjunkturalen Nachfragekurve für den gesamten Markt des Produktes gearbeitet wird<sup>1)</sup>. In diesem Fall wird also nur ein Betrieb mit geringen Angebotsmengen pro Zeiteinheit mit einer waagerechten Nachfragekurve rechnen können; Betriebe, die einen bedeutenden Anteil am Markt erzielen, werden auch in einem Konkurrenzmarkt mit einer konjunkturalen individuellen Nachfragekurve rechnen müssen. Das andere Extrem bildet die Annahme, dass der einzelne Betrieb pro Periode nur eine bestimmte Menge absetzen kann, dass also die Absatzmenge unabhängig ist vom geforderten Produktpreis. In diesem Fall ist die Grösse des einzelnen Betriebes limitiert durch die Entwicklung der Nachfrage.

Um der Realität nahezukommen, darf man in der Analyse keinen dieser beiden Extremfälle unterstellen. Es muss vielmehr davon ausgegangen werden, dass auch der einzelnen Unternehmung eine konjunkturale Preis-Absatzfunktion gegenübersteht<sup>2)</sup>. Diese ergibt sich auf Grund des räumlich und produktmässig abgegrenzten Marktes der Unternehmung, sie ist also nicht identisch mit der Nachfragekurve des gesamten Marktes. Räumlich ist der Markt in vielen Fällen dadurch begrenzt, dass der Verkäufer die Transportkosten zum Käufer übernehmen muss oder, wenn der

1) vgl. E.Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Bd., Der Absatz, 7.Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg 1964, S.218 f.

2) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S. 243 ff.

Käufer die Transportkosten zu tragen hat, dass die Käufer von einer bestimmten Entfernung an bei anderen Unternehmungen kaufen. Vor allem ist dann mit einem räumlich eng abgegrenzten Markt zu rechnen, wenn die Transportkosten einen bedeutenden Anteil des Produktwertes ausmachen.

Die Struktur der Nachfrage des einzelnen Betriebes und damit auch der einzelnen Unternehmung ergibt sich also zunächst aufgrund von Entscheidungen der Abnehmer und aufgrund der Struktur der Angebotsseite der Märkte, auf denen die Unternehmung anbietet. In diesen Entscheidungen spiegelt sich für die einzelne Unternehmung auch der gesamtwirtschaftliche Wachstumsprozess wider<sup>1)</sup>. Ebenso wird die Entwicklung der Nachfrage im Zeitablauf durch diese Zusammenhänge bestimmt.

Daneben aber muss bei der Bestimmung der Absatzmöglichkeiten der einzelnen Betriebe und der Unternehmung berücksichtigt werden, dass auch die Unternehmung selbst in begrenztem Umfang Einfluss auf die ihr gegenüberstehende Nachfragekurve nehmen kann<sup>2)</sup>. Dazu stehen ihr die verschiedenen absatzpolitischen Mittel zur Verfügung. Mit diesen kann sie auf der einen Seite versuchen, die räumliche Ausdehnung ihres Marktes zu vergrößern. Auch in einem regional begrenzten Markt kann durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums eine Ausweitung des Absatzes pro Zeiteinheit erzielt werden. Mit Hilfe von Preissenkungen und des Einsatzes der anderen absatzpolitischen Mittel kann ein Teil der Nachfrage anderer Unternehmungen auf das eigene Unternehmen gelenkt werden. Allerdings wird dies nur in begrenztem Umfang möglich sein; daneben ist in der Regel zu berücksichtigen, dass mit steigendem Einsatz der absatzpolitischen Mittel deren Effekt zunehmend geringer wird.

Daraus ergibt sich die Frage, in welchem Umfang die absatzpolitischen Mittel eingesetzt werden sollen. Hierfür ist es nicht möglich, eine für alle Unternehmungen gültige Grenze abzuleiten. Vielmehr muss in diesem Zusammenhang die Zielsetzung der Unternehmung berücksichtigt

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.46 f.

2) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.47 ff.; W.Busse von Colbe, a.a.O., S. 127 ff. und S.201 ff.; H.Koch, Art.Absatzplanung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S.15-20, S.17 f.

werden. Je nach der Zielsetzung ist das Ausmass, bis zu dem sich der Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums rentiert, verschieden<sup>1)</sup>. Soll der Periodengewinn maximiert werden, dann wird man den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums solange ausweiten, bis die letzte hierfür eingesetzte Geldeinheit gerade noch eine Steigerung des Gewinns bewirkt. Ist dagegen die Maximierung des Umsatzes die Zielsetzung der Unternehmungsleitung, dann wird die Grenze für den Einsatz der Absatzpolitik erst dort liegen, wo der Gesamtumsatz bei einer Steigerung der abgesetzten Mengen nicht mehr weiter ansteigt, weil die zur Absatzsteigerung notwendige Preissenkung so gross ist, dass der Umsatz (Preis mal Menge) zurückgeht. Der Einsatz der absatzpolitischen Mittel ist also lediglich eines unter anderen Mitteln zur Verfolgung der Zielsetzung der Unternehmung. Aus diesem Grund kann es auch sein, dass auf den Einsatz der Absatzpolitik zur Veränderung der individuellen Nachfragekurve verzichtet wird, oder dass die an sich vorhandenen Absatzmöglichkeiten nicht in vollem Umfang ausgenutzt werden.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die Unternehmung ohne den Einsatz absatzpolitischer Mittel mit einem bestimmten Umfang der Nachfrage rechnen kann; ausserdem kann die einzelne Unternehmung ihre Nachfragekurve beeinflussen, allerdings nur in Grenzen. Schliesslich ist es von der Zielsetzung der Unternehmungsleitung abhängig, wie weit die bestehenden Absatzmöglichkeiten ausgenutzt und in welchem Umfang sie mit Hilfe der verschiedenen absatzpolitischen Mittel ausgeweitet werden.

Schliesslich muss auch berücksichtigt werden, dass im Zeitablauf Änderungen der individuellen Nachfragekurve möglich sind, und zwar einmal infolge von Veränderungen der Nachfragekurve des gesamten Marktes, mit der die Nachfragekurve des einzelnen Betriebes eng zusammenhängt, zum anderen aber auch infolge von Veränderungen der Struktur der Angebotsseite des Marktes, d.h. also infolge von Veränderungen der relativen Positionen der einzelnen beteiligten Unternehmungen.

## 2) Die Bestimmung der Absatzmöglichkeiten bei Ausweitungen des Produktionsbereiches.

Im folgenden sollen nunmehr diejenigen Absatzmöglichkeiten berücksichtigt werden, die dadurch entstehen, dass eine Unternehmung eine wirt-

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.485 ff.

schaftliche Einheit darstellt und somit nicht an bestimmte Standorte und Produkte gebunden ist. Die Unternehmung hat vielmehr die Möglichkeit, neue Betriebe zur Produktion anderer Produkte gründen und andere Standorte wählen zu können. Sie ist in ihrer Tätigkeit also nicht auf die bestehenden Betriebe und Produkte beschränkt.

Damit verlieren die Grenzen der Absatzmöglichkeiten, die oben für ein Unternehmen mit einer bestimmten Art und Zahl von Betrieben abgeleitet wurden, weitgehend ihre Bedeutung<sup>1)</sup>. Da die Unternehmung nicht auf die bisher von ihr belieferten Märkte angewiesen ist, sind ihre Absatzmöglichkeiten auch nicht durch die Entwicklung dieser Märkte begrenzt. Die einzelne Unternehmung hat es vielmehr in der Hand, durch das Eintreten in weitere Märkte ihre Absatzmöglichkeiten zu erweitern. Zu der Möglichkeit, die Nachfragekurve der bisherigen Märkte zu beeinflussen, tritt somit für die Leitung der einzelnen Unternehmung die Möglichkeit, ihre Absatzmöglichkeiten durch die Wahl neuer Märkte auszuweiten.

Damit ergibt sich für die einzelne Unternehmung eine entscheidende Ausweitung ihrer potentiellen Absatzmöglichkeiten. Letztlich kann die einzelne Unternehmung alle Märkte der gesamten Volkswirtschaft zu ihrem Absatzbereich zählen. Allerdings eignen sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Position der einzelnen Unternehmung, viele Märkte nicht für die Expansion der Unternehmung. Dies kann bedingt sein durch die besondere Lage der einzelnen Unternehmung, wie etwa mangelndes technisches Wissen oder Kapitalmangel. Daneben kann auch die Entwicklung einzelner Märkte für den Eintritt ungünstig sein, wie z.B. bei stagnierenden oder schrumpfenden Märkten. Auch die Struktur der Angebotsseite eines Marktes kann den Eintritt verhindern. Somit ergibt sich eine starke Einschränkung der Absatzmöglichkeiten der Unternehmung gegenüber der obigen Aussage. Verglichen mit den Absatzmöglichkeiten der Unternehmung bei festgelegten Standorten und Produkten sind diese jedoch noch weitaus umfangreicher.

Bezieht man die Möglichkeit der Aufnahme neuer Produkte in die Betrachtung ein, so ergibt sich also eine wesentliche Ausweitung der Absatz-

1) vgl. E. T. Penrose, a.a.O., S.36 f. und S.80 ff.; Dieselbe, Limits to the Growth and Size of Firms, a.a.O., S.532.

möglichkeiten der Unternehmung. Die Expansionsmöglichkeiten werden von der Absatzseite her nur noch dadurch begrenzt, dass Märkte vorhanden sein müssen, in die sich ein Eintritt im Sinne der Zielsetzung der Unternehmung lohnt.

Somit wird der Absatz, sofern man die jeweilige individuelle interne Lage der einzelnen Unternehmung in den einzelnen Bereichen unberücksichtigt lässt, kaum eine Grenze für das Wachstum einzelner Unternehmungen darstellen. Wenn kein zur Expansion der Unternehmung günstiger Markt gefunden werden kann, so wird dies meistens an der internen Lage der jeweiligen Unternehmung liegen und nicht an einer allgemeinen Erschöpfung rentabler Märkte. Zeitweise kann es allerdings sein, dass die konjunkturelle Entwicklung die Zahl der zur Expansion günstigen Märkte vermindert. Langfristig wird man aber damit rechnen können, dass die Absatzmöglichkeit als solche keine Begrenzung der Wachstumsrate der Unternehmung bewirkt, sondern höchstens das Unvermögen der einzelnen Unternehmung, vorhandene Absatzmöglichkeiten zu erkennen und auszunutzen.

## II. Der Einfluss der Absatzmöglichkeiten auf die Form des Wachstums industrieller Unternehmungen.

### 1) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch Vergrößerung der Produktionstiefe.

Bei der Vergrößerung der Produktionstiefe kann es sich um die Angliederung vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen handeln. Dabei kann diese Angliederung in der Weise geschehen, dass schon bestehende Betriebe erweitert werden, oder dass neue Betriebe für die hinzukommenden Stufen gegründet werden<sup>1)</sup>. Die Ausweitung bestehender Betriebe ist nur dann möglich, wenn dadurch die bestehende technische Einheit nicht aufgelöst wird. Zum Teil kann es sich auch darum handeln, dass am selben Standort ein weiterer Betrieb errichtet wird.

Die Angliederung vor- und nachfolgender Produktionsstufen unterscheidet sich aus der Sicht der einzelnen Unternehmung dadurch, dass sie sehr verschiedene Auswirkungen auf den geschäftlichen Bereich der Unternehmung haben. Entschliesst man sich, vorgelagerte Stufen anzuglie-

1) vgl. E.T.Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 145 ff.

dern, dann verändern sich vor allem die Probleme auf der Beschaffungsseite. Die Absatzseite wird nur insoweit betroffen, als nicht in allen Fällen die gesamten Produktionsmengen der Vorstufen im eigenen Unternehmen weiterverwendet werden. Im Falle der Expansion in nachgelagerte Produktionsstufen ist vor allem mit Veränderungen auf der Absatzseite zu rechnen. Diese Form der Expansion bringt den Eintritt in neue Märkte mit sich, die sich von den bisher belieferten Märkten grundlegend unterscheiden können.

Werden neben den neuen Märkten auch noch die bisherigen Absatzmärkte wie bisher beliefert, dann kommen zu den Problemen des Absatzes auf den für die Unternehmung neuen Märkten noch die Probleme der Abstimmung des Vorgehens auf ~~den neuen Märkten~~ mit dem Vorgehen auf den schon bisher belieferten Märkten hinzu. Gegenüber den Absatzproblemen treten bei der Ausdehnung in nachgelagerte Stufen die Beschaffungsmarktprobleme in den Hintergrund. Sie ergeben sich nur insoweit, als zu den selbst hergestellten Zwischenprodukten, die bisher an andere Unternehmungen verkauft wurden und die nunmehr ganz oder zum Teil im eigenen Unternehmen weiterverarbeitet werden sollen, komplementäre andere Produktionsfaktoren hinzugekauft werden müssen, die bisher nicht benötigt wurden.

Im Falle der Expansion in vorgelagerte Stufen geht die Unternehmensleitung, wenn man annimmt, dass die Produktion auf den vorgelagerten Stufen nur für den eigenen Bedarf erfolgt, von den unter Berücksichtigung der Zielsetzung bestimmten Absatzmöglichkeiten der Unternehmung aus; diese werden als gegeben hingenommen. Zur Expansion der Unternehmung sucht man nicht nach neuen Absatzmöglichkeiten, sondern man vergrößert die Unternehmung durch die Angliederung vorgelagerter Stufen. In diesem Fall bewirkt also die Ausdehnung der Unternehmung keine Vergrößerung des Umsatzes der Unternehmung; auch der Marktanteil der Unternehmung bleibt konstant. Das Wachstum der Unternehmung bewirkt in diesem Fall lediglich eine Ausweitung der übrigen Größen, also der Anlagen, der Beschäftigtenzahl und der Wertschöpfung. Obwohl sich in diesem Fall keine neuen Absatzprobleme ergeben, können sich auch bei der Angliederung vorgelagerter Produktionsstufen Beschränkungen des Wachstums durch die Absatzmöglichkeiten ergeben. Es muss vor allem darauf hingewiesen werden, dass, wenn die gesamte Produktion der Vor-

stufen weiterverarbeitet werden soll, die Ausdehnung in vorgelagerte Stufen begrenzt ist durch den erreichten Umfang auf den nachfolgenden Stufen<sup>1)</sup>. Hierbei ist vorausgesetzt, dass die Produktion auf den vorgelagerten Stufen nicht in beliebig kleinem Umfang aufgenommen werden kann. Wenn man annimmt, dass der erforderliche Mindestumfang der Produktion auf jeder vorgelagerten Stufe grösser wird, so kann man aus den Beschränkungen des Absatzmarktes auch eine Grenze für die vertikale Expansion in vorgelagerte Stufen ableiten. Durch die Begrenzung des Produktionsumfanges auf der letzten Stufe durch den Absatz wird in diesem Fall auch bestimmt, bis zu welcher Tiefe die vertikale Ausdehnung unter Zugrundelegung der jeweiligen Zielsetzung der Unternehmung möglich ist; damit wird auch die Betriebsgrösse, und, wenn die vertikale Expansion die Errichtung verschiedener Betriebe erfordert, die Grösse des Produktionsbereiches bestimmt. Diese Begrenzung der Produktionstiefe kann allerdings nur dann abgeleitet werden, wenn der notwendige Produktionsumfang auf jeder vorgelagerten Stufe grösser wird. Bleibt der notwendige Umfang der Produktion auf jeder Vorstufe gleich, oder geht er zurück, und ist auf der letzten Stufe die Mindestproduktionsmenge erreicht, dann wird die Begrenzung der letzten Stufe durch den Absatzmarkt nicht in der Produktionstiefe wirksam; in diesem Fall wird die Tiefe der Produktion und damit die Grösse des Produktionsbereiches letztlich durch das Erreichen der ersten Produktionsstufe des Produktes begrenzt. Neben den Grenzen des Absatzmarktes kann die vertikale Expansion auch durch die anderen Bereiche begrenzt werden, insbesondere durch die Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten.

Bisher war davon ausgegangen worden, dass die Produktion auf den vorgelagerten Stufen nur für die Weiterverarbeitung im eigenen Unternehmen erfolgt. Durch diese Annahme war unter der Annahme einer bestimmten minimalen Produktionsbreite auf den vorgelagerten Stufen die Begrenzung der Absatzmöglichkeiten der Endprodukte in einer Einschränkung der Produktionstiefe und damit der Betriebsgrössen auf den vorgelagerten Stufen wirksam geworden. Mit der Annahme, dass es möglich ist, einen Teil der auf den vorgelagerten Stufen hergestellten Zwischenprodukte an andere Unternehmungen zu verkaufen, wird die Begrenzung

1) vgl. P.Riebel, a.a.O., S.215 f.

der Produktionstiefe durch die Absatzmöglichkeiten der letzten Produktionsstufen verschoben. Die Grenze für die Produktionstiefe durch die Absatzmöglichkeiten liegt in diesem Fall dort, wo auch unter Hinzunahme des Absatzes von Zwischenprodukten an andere Unternehmungen die Mindestproduktionsmenge einer Stufe nicht erreicht wird.

Die zweite Möglichkeit, einer Hemmung des Wachstums industrieller Betriebe durch den Absatz durch vertikales Wachstum auszuweichen, ist die Ausdehnung der Produktionstätigkeit auf nachgelagerte Stufen. Die bisherigen Endprodukte der Unternehmung werden in diesem Fall nicht mehr an andere Unternehmungen verkauft, sondern sie werden in der eigenen Unternehmung, unter Umständen auch im gleichen Betrieb, weiterverarbeitet. Für den Einfluss der vertikalen Expansion in nachgelagerte Stufen auf das Wachstum industrieller Unternehmungen sind vor allem die Verhältnisse auf den Absatzmärkten bedeutsam.

In der Regel nimmt mit zunehmender Reife eines Produktes die Unvollkommenheit des Absatzmarktes zu, die Produkte in diesen Märkten sind differenzierter und leichter differenzierbar, und auf diesen Märkten ist die Fluktuation der Nachfrage geringer. Ausserdem wird oft angenommen, dass die Schwankungen der Nachfrage auf den einzelnen Stufen der Produktion unterschiedlich stark sind und auch zeitlich unterschiedlich gelagert sind<sup>1)</sup>. Aus diesen Gründen kann man damit rechnen, dass auf diesen Stufen der Einsatz der absatzpolitischen Mittel erfolgreicher ist und es damit der einzelnen Unternehmung leichter möglich ist, Nachfrage von anderen Unternehmungen auf sich zu lenken, als dies beim Verkauf der Produkte der vorgelagerten Stufen der Fall ist. Der Eintritt der Unternehmung in nachgelagerte Produktionsstufen und damit in Märkte, deren Belieferung für die Unternehmung neu ist, bringt für die Unternehmung weitgehend dieselben Absatzprobleme mit sich, wie die Aufnahme nicht produktionsverwandter Produkte. Diese Probleme werden bei der Darstellung des Wachstums der Unternehmung durch die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm behandelt werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Unternehmung bei der Aufnahme nachgelagerter Produktionsstufen nur zwischen einer begrenzten Zahl von Produkten wählen kann, die bestimmt wird durch die Art der bisher schon hergestellten Produkte. Deshalb kann sich in die-

1) vgl. W. Busse von Colbe, a.a.O., S. 277.

sem Fall eher eine Absatzbegrenzung ergeben, als wenn es möglich ist, auch nicht produktionsverwandte Produkte in das Produktionsprogramm aufzunehmen.

Gegenüber der Diversifikation ergibt sich beim Eintritt in nachgelagerte Stufen das besondere Problem der Abstimmung der Absatzpolitik auf den neuen Märkten mit der Absatzpolitik auf den bisher schon belieferten Märkten, da in vielen Fällen nicht die gesamte eigene Produktion in der eigenen Unternehmung weiterverarbeitet wird. Es muss also berücksichtigt werden, dass die Angliederung nachgelagerter Produktionsstufen einen Einfluss auf die Absatzmöglichkeiten auf den bisherigen Absatzmärkten haben kann. Damit ist vor allem dann zu rechnen, wenn die eigene Unternehmung aus den Zwischenprodukten dieselben Endprodukte herstellt wie die Abnehmer, an die sie bisher die Zwischenprodukte verkauft hat.

Lenkt die Unternehmung einen Teil des Absatzes der Abnehmer ihrer Zwischenprodukte auf sich, so wird sie bei konstantem gesamten Markt damit rechnen müssen, dass ihr Absatz an Zwischenprodukten zurückgeht. Ein Teil der Absatzsteigerung durch die Aufnahme der nachgelagerten Produktionsstufen wird also erkaufte durch einen Absatzrückgang bei den Zwischenprodukten, die bisher die Endprodukte der Unternehmung waren. Immerhin wird sich auch in diesem Fall noch insgesamt eine Vergrößerung der Unternehmung ergeben. Günstiger sind aber die Wachstumsmöglichkeiten, wenn es gelingt, in der Weiterverarbeitung ein Produkt herzustellen, das sich von denen der Zwischenproduktabnehmer unterscheidet und das nicht in der Lage ist, die Produkte dieser Abnehmer zu substituieren.

## 2) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch die Gründung von Betrieben an anderen Standorten.

In den meisten Fällen ist die Gründung von weiteren Betrieben an anderen Standorten auf Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften und von Gelände für die Erweiterung der bestehenden Betriebe zurückzuführen<sup>1)</sup>. Daneben kann die Gründung von Betrieben für die Herstellung der bisherigen Produkte an anderen Standorten auch eine Massnahme zur Aufhebung der Absatzgrenze sein. Diese Möglichkeit ist vor

1) vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), a.a.O., S.7 und 10, sowie Tabelle 3.

allen dann gegeben, wenn die bisherigen Absatzmöglichkeiten räumlich eingeengt sind. Das ist meistens auf einen hohen Anteil der Transportkosten am Wert der Produkte zurückzuführen. In anderen Industriezweigen, in denen den Transportkosten geringe Bedeutung zukommt, sind die Absatzgebiete der einzelnen Betriebe dagegen zumeist nicht scharf getrennt. In diesen Fällen ist also die Entfernung des Produzenten zum Abnehmer wenig bedeutsam; dagegen ist es denkbar, dass die Entfernung zum Abnehmer aus anderen Gründen zum Hindernis wird und so das Absatzgebiet der einzelnen Unternehmung begrenzt wird. Hier ist vor allem auf die Lieferzeit, die aus der Entfernung resultiert, und der Kontakt des Produzenten mit den Abnehmern zu erwähnen.

Nicht in allen Fällen ist also die Gründung neuer Betriebe an anderen Standorten erfolversprechend, sondern nur dann, wenn die räumliche Entfernung des Produktionsbereiches zum Abnehmer von erheblicher Bedeutung ist für die Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes, weil unter Zugrundelegung der Zielsetzung der Unternehmungsleitung ein Absatz über eine bestimmte Entfernung hinaus nicht mehr rentabel oder aus anderen Gründen nicht mehr möglich ist.

Die Gründung neuer Betriebe an anderen Standorten bringt neben den Schwierigkeiten in den anderen Bereichen der Unternehmung (Finanzierung, Beschaffung, Organisation) auch Absatzprobleme mit sich. Zunächst besteht die Frage, ob die Absatzmöglichkeiten des neuen Betriebes den Umfang erreichen, der zur Errichtung eines neuen Betriebes unbedingt erforderlich ist. Es muss also die erforderliche Mindestbetriebsgröße berücksichtigt werden. Dabei kommt es auf die Absatzmöglichkeiten der einzelnen Betriebe an und nicht auf die Absatzmöglichkeiten der betreffenden Märkte insgesamt.

Für die Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes sind vor allem Umfang und Struktur des Gesamtmarktes massgebend. Da es sich bei der hier behandelten Möglichkeit des Wachstums um die Produktion schon bisher hergestellter Produkte handelt, ist ein Eindringen der neuen Betriebe in die Marktanteile anderer Unternehmungen erforderlich. Der Erfolg der Gründung eines neuen Betriebes wird also stark von der Struktur des Angebotes auf dem betreffenden regionalen Markt und der Entwicklung seines Umfanges in der Zukunft bestimmt.

Die Struktur des Marktes hängt neben der Bedeutung der Entfernung des Produzenten vom Abnehmer vor allem ab von dem Verlauf der Produktionskosten bei steigender Betriebsgrösse. Ist die zur Erreichung der kleinsten kostenminimalen Kapazität notwendige Produktionsmenge so gross, dass sie wegen der Bedeutung der Entfernung zum Abnehmer bei der feststehenden räumlichen Dichte der Nachfrage nicht erreicht werden kann, dann besteht die Tendenz zur Herausbildung scharf abgegrenzter Märkte der einzelnen Betriebe. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Nachfrage in einem räumlich abgegrenzten Markt nicht einmal einen einzigen Anbieter das an sich technisch mögliche Kostenminimum erreichen lässt. Unter diesen Umständen wird es schwierig sein, die für die Errichtung eines Betriebes an einem anderen Standort notwendigen Absatzmöglichkeiten zu finden, und zwar auch dann, wenn der Gesamtmarkt expandiert. Allerdings wird bei einem expansiven Markt die Gründung eines Betriebes leichter sein, vor allem dann, wenn sein Standort so gewählt wird, dass sein Absatzgebiet in den Absatzbereich mehrerer anderer Betriebe hineinreicht, so dass der neue Betrieb seine Absatzmöglichkeiten nicht nur im Bereich eines einzigen anderen Betriebes suchen muss, sondern Marktanteile mehrerer schon bestehender Betriebe an sich ziehen kann.

Bei nicht expansivem Gesamtmarkt ist dagegen die Errichtung neuer Betriebe besonders schwierig. In diesem Fall bieten sich kaum Gelegenheiten für die Errichtung neuer Betriebe. Es bleibt allerdings noch die Möglichkeit, einen schon bestehenden Betrieb von einer anderen Unternehmung zu kaufen und auf diese Weise die erforderlichen Abnehmer gleichzeitig mit der Angliederung des Betriebes zu gewinnen<sup>1)</sup>.

Insgesamt bestehen bei der bisher zugrundegelegten Struktur des Marktes wenig Chancen, durch die Gründung von Betrieben für die Produktion der bisherigen Produkte an anderen Standorten die für das Wachstum der Unternehmung bestimmende Absatzgrenze der schon bestehenden Betriebe zu beseitigen. Eine Möglichkeit bietet dieser Weg nur dann, wenn auf einem bestimmten Teilmarkt die Nachfrage besonders stark wächst, sodass die Existenz eines zweiten Betriebes möglich wird, oder wenn es sich um ein neues Produkt handelt, das noch nicht überall angeboten wird, das aber trotzdem vom einzelnen Betrieb aus nur ein begrenztes Gebiet beliefert werden kann.

1) vgl. hierzu J.M.May, How to find the right Company, in: American Management Association (Hrsg.), Corporate Growth through Merger and Acquisition, New York 1963, S.52-62.

Günstigere Voraussetzungen sind gegeben, wenn die Entfernungen zum Abnehmer verglichen mit der bei steigender Betriebsgrösse möglichen Senkung der Durchschnittskosten weniger bedeutend sind, weil es in diesem Fall möglich ist, die kleinste kostenminimale Kapazität zu erreichen, ohne die räumlich begrenzten Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes voll auszuschöpfen. Unter diesen Voraussetzungen können sich in dem Gebiet, das den Absatzbereich eines Betriebes bildet, mehrere Betriebe entwickeln, weil kein Betrieb zum Erreichen der kleinsten kostenminimalen Kapazität die gesamten Absatzmöglichkeiten seines Absatzmarktes ausschöpfen muss. Es ist also in diesem Fall der einzelnen Unternehmung vom Absatz her leichter möglich, neue Betriebe an anderen Standorten zu gründen, besonders dann, wenn der gesamte Markt sich in Zukunft ausdehnen wird.

Insgesamt kann die Gründung von Betrieben an anderen Standorten die Absatzgrenze nicht vollkommen aufheben. Aufgrund der herrschenden Struktur des Angebotes ist es in vielen Fällen nicht möglich, neue Betriebe zu gründen, weil die Absatzmöglichkeiten eines neuen Betriebes zu gering wären.

In denjenigen Fällen, in denen ein neuer Betrieb gegründet werden kann, muss von begrenzten Absatzmöglichkeiten ausgegangen werden. Es ergibt sich also zunächst beim Bau des neuen Betriebes die Möglichkeit zur Vergrösserung der Unternehmung. Danach hängt die weitere Ausdehnung des neuen Betriebes, wie bei den schon bestehenden, von der Entwicklung seiner Absatzmöglichkeiten ab. Für die Unternehmung ergibt sich, dass ihre Entwicklung nicht mehr durch ihre Absatzmöglichkeiten auf einem einzigen Markt bestimmt wird.

3) Das Wachstum industrieller Unternehmungen durch die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm.

a) Allgemeines.

Die bisher dargestellten Massnahmen zur Aufhebung der Absatzgrenze der Unternehmung, nämlich die Vergrösserung der Produktionstiefe und die Gründung von neuen Betrieben an anderen Standorten, waren dadurch gekennzeichnet, dass sie letztlich die Absatzmöglichkeiten als Grenze des Wachstums nicht völlig beseitigen konnten. Dies ist bei den bisher dargestellten Möglichkeiten darauf zurückzuführen, dass die Unter-

nehmung an die Produktion und den Absatz bestimmter Produkte gebunden ist. Bei der Gründung oder dem Kauf von Betrieben an anderen Standorten sind dies die bisher schon hergestellten Produkte. Bei der vertikalen Expansion sind die Wachstumsmöglichkeiten ebenfalls durch das schon bestehende Produktionsprogramm vorgegeben. Daneben ist in diesem Fall auch die bereits erreichte Produktionstiefe zu berücksichtigen. Diese Möglichkeiten heben die Absatzgrenzen nur solange auf, wie andere Bereiche der Unternehmung nur geringere Wachstumsraten erlauben als der Absatzmarkt der Unternehmung.

Die Diversifikation, die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm, schafft nun die Möglichkeit, sich von der Bindung der Absatzmöglichkeiten an bestimmte Produkte und damit Märkte zu befreien<sup>1)</sup>. Die Unternehmung als wirtschaftliche Einheit hat die Möglichkeit, in jeden Markt der Volkswirtschaft eintreten zu können, sie ist in keiner Weise an bestimmte Produkte gebunden. Diese Möglichkeit ist besonders wichtig, wenn man die langfristige Entwicklung des Absatzes einzelner Produkte berücksichtigt. Sie ist im allgemeinen dadurch gekennzeichnet, dass die Nachfrage im Zeitablauf zunächst mit steigenden, dann mit sinkenden Wachstumsraten zunimmt, danach stagniert und schliesslich wieder absinkt<sup>2)</sup>. Die Ausweitung des Produktionsprogramms oder seine Umstellung auf andere Produkte ist also nicht nur bedeutsam für das Wachstum der Unternehmung<sup>3)</sup>, sondern in vielen Fällen auch zur Erhaltung der Grösse der Unternehmung, wenn auch nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich die Entwicklung der gesamten Nachfragekurve genau in den Absatzmöglichkeiten der einzelnen Unternehmung widerspiegelt. Zeitweise können die Absatzmöglichkeiten der einzelnen Unternehmung eine andere Entwicklung aufweisen als der gesamte Markt.

Durch die Möglichkeit, neue Produkte in das Produktionsprogramm aufzunehmen, verlieren die Absatzmöglichkeiten der bestehenden Betriebe an Bedeutung als Grenze für das Wachstum einzelner Unternehmungen. Allerdings bringen die damit sehr weit ausgedehnten potentiellen Absatzmöglichkeiten der Unternehmung nicht ohne weiteres ein entsprechendes Wachstum der Unternehmung mit sich. Zunächst können sich von

1) vgl. E.T.Penrose, a.a.O., S.144 f.; W.Busse von Colbe, a.a.O., S.285.

2) vgl. H.Albach, a.a.O., S.57 ff.

3) vgl. R.B.Young, a.a.O., S.58 f.

der Zielsetzung der Unternehmensleitung und von den anderen Bereichen der Unternehmung her Hemmnisse gegen das Eintreten in bestimmte Märkte ergeben. Diese Gründe können Schwierigkeiten bei der Beschaffung, mangelnde technische Kenntnisse, unzureichende Finanzquellen oder auch organisatorische Schwierigkeiten sein.

Daneben bringt die Diversifikation auch Probleme auf der Absatzseite mit sich. Hier besteht zunächst das Problem des Erkennens der Märkte, die in Zukunft für die weitere Entwicklung der Unternehmung günstig sein werden. Als zweites Problem kommen die Schwierigkeiten des Eintritts in einen Markt hinzu, der für das einzelne Unternehmen neu ist. Im folgenden soll dieses Problem dadurch betont werden, dass zwischen imitativer und differenzierender Diversifikation unterschieden wird<sup>1)</sup>. Im ersten Fall nimmt die Unternehmung ein Produkt in ihr Produktionsprogramm auf, dass bereits von anderen Unternehmungen hergestellt wird. Diese Probleme wurden zum Teil schon bei der Darstellung der Gründung neuer Betriebe an anderen Standorten berührt. Bei der differenzierenden Diversifikation handelt es sich um die Aufnahme von Produkten, die bisher auch von anderen Unternehmungen noch nicht auf den Markt gebracht wurden. Dabei kann es sich sowohl um Produkte handeln, die ausgehend von den schon bisher hergestellten Produkten in das Produktionsprogramm aufgenommen werden, wie auch um Produkte, die mit den bisherigen produktionstechnisch nicht verwandt sind.

Es zeigt sich also, dass die Absatzprobleme der Diversifikation zum Teil dieselben sind wie bei der vertikalen Expansion und bei der Gründung von Betrieben an anderen Standorten. Bei der Gründung neuer Betriebe kann es sich einmal darum handeln, dass auf dem neuen, regional abgegrenzten Markt das Produkt schon von anderen Unternehmungen angeboten wurde oder dass das Produkt, das die Unternehmung anbietet, für das neue Absatzgebiet neu ist. Insofern berühren sich also die Probleme der Diversifikation auch mit der Gründung neuer Betriebe.

#### b) Das Wachstum durch imitative Diversifikation.

Im Falle der imitativen Diversifikation muss die Unternehmung in den Marktanteil anderer Unternehmungen eindringen. Es entstehen dabei dieselben Probleme wie bei der Gründung von Betrieben an anderen Standorten.

1) vgl. R.Marris, The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, London 1964, S.121 und S.134 f.; Derselbe, A Model of the "Managerial" Enterprise, The Quarterly Journal of Economics, Vol.LXXVII (1963), S. 185-209, S. 193 u.S.197 ff.

Die Möglichkeit, einen Teil der Nachfrage auf die eigene Unternehmung zu lenken, wird zunächst davon abhängig sein, wie sich die Gesamtnachfrage des Marktes entwickelt. Handelt es sich um einen stagnierenden oder gar schrumpfenden Markt, dann wird es schwieriger sein, den zur Gründung eines Betriebes notwendigen Absatz zu finden, als wenn es sich um einen wachsenden Markt handelt. Auch für die weitere Ausdehnung des neuen Betriebes und damit der Unternehmung nach dem Eintritt in den Markt ist unter sonst gleichen Umständen ein wachsender Markt günstiger.

Neben der voraussichtlichen Entwicklung der Nachfrage auf einem Markt muss noch berücksichtigt werden, wie sich die Struktur des Marktes entwickeln wird. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass die jeweilige Struktur eines Marktes nicht zufällig entsteht, sondern entscheidend bestimmt wird durch die Produktionstechnik und deren Entwicklung sowie durch die Art der Nachfrage, die den Anbietern gegenübersteht<sup>1)</sup>. Wenn die schon bestehenden Betriebe aufgrund der Nachfrageverhältnisse nicht in der Lage sind, die kleinste kostenminimale Kapazität zu erreichen, dann wird es sehr schwierig sein, in den Markt einzutreten. In diesem Fall wird der Eintritt nur durch den Kauf eines bestehenden Betriebes möglich sein. Günstiger sind die Voraussetzungen in den Fällen, in denen die bestehenden Betriebe am Erreichen des kleinsten Kostenminimums nicht durch die Nachfrageverhältnisse gehindert werden.

Damit ergibt sich, dass die imitative Diversifikation vor allem dann möglich sein wird, wenn ein Produkt aufgenommen werden soll, dessen gesamter Absatzmarkt in Zukunft zunehmen wird, weil in diesem Fall sich auch die Absatzmöglichkeiten der einzelnen Unternehmung erhöhen werden, allerdings nicht in strenger Abhängigkeit von der Entwicklung des Gesamtmarktes. Von der Struktur des Marktes her gesehen, eignen sich diejenigen Märkte, in denen die bestehenden Betriebe am Erreichen von Kostensenkungen nicht durch zu geringe Nachfrage behindert werden.

Neben diesen Absatzproblemen bei der imitativen Diversifikation muss noch der Einfluss der anderen Bereiche berücksichtigt werden. Dadurch kann der Kreis der geeigneten Märkte weiter eingeengt werden. Aller-

1) vgl. hierzu L.J.Zimmerman, The Propensity to Monopolize, Amsterdam 1952.

dings sind diese Beschränkungen des Wachstums dann nicht auf die Absatzmärkte zurückzuführen. So kann die Aufnahme von Produkten vor allem dadurch verhindert werden, dass die notwendigen technischen Kenntnisse nicht vorhanden sind. Auch aus den Beschaffungsmärkten können sich Beschränkungen bei der Aufnahme weiterer Produkte ergeben. Schliesslich muss auch die Finanzierung berücksichtigt werden. In den meisten Fällen kann die Produktion wegen der produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten nicht in beliebig kleinem Umfang begonnen werden. Deshalb wird die Aufnahme von Produkten unmöglich sein, wenn die zum Eintritt erforderliche Mindestbetriebsgrösse nicht finanziert werden kann. Auch bei denjenigen Produkten, bei denen eine Produktion in kleinem Umfang zwar möglich, der Eintritt wegen der Nachfrageverhältnisse aber den Kauf eines schon bestehenden Betriebes erfordert, können mangelnde Finanzmittel zum entscheidenden Hindernis werden.

Somit ergibt sich, dass die imitative Diversifikation oft nur in begrenztem Umfang erfolversprechend ist, weil die Aufnahme von Produkten, die bereits von anderen Unternehmungen angeboten werden, in vielen Märkten an zu geringen Absatzmöglichkeiten der eigenen Unternehmung scheitert und zudem ein Eintritt in diejenigen Märkte, die vom Absatz her günstig sind, durch die anderen Bereiche der Unternehmung verhindert werden kann. Zudem muss noch in Rechnung gestellt werden, dass die Unternehmung im Falle imitativer Diversifikation in ihrer zukünftigen Ausdehnung abhängig ist von der Entwicklung der Nachfrage nach den Produkten, die bereits auf dem Markt sind. Wichtig für die Absatzmöglichkeiten ist vor allem, dass sich auf den Märkten bereits andere Unternehmungen etabliert haben, sodass nicht alle Märkte, die eine zunehmende Nachfrage aufzuweisen haben, für die Ausdehnung in Betracht kommen. Es muss deshalb darauf geachtet werden, dass möglichst dann schon in den Markt eingetreten wird, wenn der Markt noch am Beginn der Nachfragesteigerung steht und die Struktur der Angebotsseite sich noch nicht verfestigt hat.

c) Das Wachstum durch differenzierende Diversifikation.

Daher ist die Aufnahme von Produkten, die bisher von anderen Unternehmungen noch nicht angeboten wurden, günstiger, weil die Unternehmung nicht in einen bestehenden Markt eintreten muss und ausserdem die ge-

samte Entwicklung der Nachfrage nach dem neuen Produkt ausnutzen kann. Zwar hängen auch in diesem Fall die Absatzmöglichkeiten davon ab, inwieweit es gelingt, Nachfrage von anderen Unternehmungen auf die eigene umzulenken, doch ist dies mit Hilfe eines neuen Produktes leichter. Ausserdem besteht die Möglichkeit, Produkte zu entwickeln, für deren Verwendungszweck bisher noch kein anderes Produkt angeboten wurde.

Mit der Aufnahme eigener Forschungsarbeiten beschränkt sich die Unternehmung nicht mehr darauf, die Produktionstechnik anderer Unternehmungen zu übernehmen, sondern sie greift selbst aktiv in die Entwicklung des technischen Fortschritts ein. Wenn man davon ausgeht, dass schon eine schnelle Übernahme neuer, von anderen Unternehmungen entwickelten Produktionstechniken sich positiv auf die Wachstumsrate der Unternehmung auswirkt<sup>1)</sup>, dann kommt der eigenen Entwicklung von Produkten besondere Bedeutung zu. Auch dieser Zusammenhang ist empirisch verifiziert worden<sup>2)</sup>. Mit der Aufnahme eigener Forschungen beschränkt sich die einzelne Unternehmung nicht mehr darauf, sich den durch die Technik mitbestimmten Absatzmöglichkeiten anzupassen, sondern sie gestaltet selbst die Entwicklung der Absatzmöglichkeiten mit.

Die Probleme des Wachstums durch differenzierende Diversifikation ergeben sich ausser von den Absatzmärkten her vor allem aus der für die Entwicklung neuer Produkte notwendigen unternehmenseigenen Forschung. Neben den technischen Schwierigkeiten in diesem Bereich besteht vor allem die Notwendigkeit der Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Dabei ergibt sich vor allem das Problem, wie es möglich ist, die Forschung auf bestimmte Ziele auszurichten. Ausserdem besteht das Problem, dass der Erfolg der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in den meisten Fällen nicht vorhergesehen werden kann. Ein grosser Anteil der Forschungsarbeiten führt nicht zu einem verwertbaren Ergebnis, und ein beachtlicher Teil der eingeführten neuen Produkte erweist sich als Fehlschlag<sup>3)</sup>; durch gründlichere und längere Forschung ist es in Grenzen möglich, diese Fehlschläge zu vermeiden<sup>4)</sup>.

1) vgl. E.Mansfield, The Speed of Response of Firms to New Techniques, Quarterly Journal of Economics, Vol.77 (1963), S.290-311.

2) vgl. E.Mansfield, Entry, Gibrat's Law, Innovation, and the Growth of Firms, American Economic Review, Vol.52 (1962), S.1023-1051, S. 1035 ff. und S.1044.

3) vgl. Th.A.Staudt, Program for Product Diversification, Harvard Business Review, Vol.32 (1954), Nr.6, S.121-131, S.121.

4) vgl. H.Albach, a.a.O., S.75 ff.

Es ergibt sich also die Frage, wann das neue Produkt auf den Markt gebracht werden soll. Bei einem frühen Eintritt ergibt sich die Möglichkeit, die neuen Produkte früher auszunutzen und etwaigen Konkurrenten zuvorzukommen<sup>1)</sup>, aber auch eine grössere Gefahr, dass sich das Produkt als Fehlschlag erweisen wird.

Bei der Bestimmung der Richtung der Forschungsarbeiten bestehen verschiedene Möglichkeiten. Zunächst kann man zu den bisherigen Produkten produktionsverwandte neue Produkte entwickeln. In diesem Fall kommen der Unternehmung ihre bisher erworbenen technischen Kenntnisse zugute. Sie hat die Möglichkeit, ihre Erfahrungen in der Verarbeitung bestimmter Rohstoffe oder in der Anwendung bestimmter Produktionstechniken zu verwerten<sup>2)</sup>. Die dabei entstehenden Produkte können für ganz andere Verwendungszwecke geeignet und auf ganz anderen Märkten angeboten werden als die bisherigen. Diesen Weg einzuschlagen wird sich dann empfehlen, wenn sich erweist, dass die bisher von der Unternehmung belieferten Märkte keine steigenden Absatzmöglichkeiten mehr bieten werden.

Allerdings muss in diesem Zusammenhang auf eine Gefahr hingewiesen werden. Wenn die voraussichtliche Entwicklung der Absatzmärkte einer Industrie keine Steigerung der Nachfrage mehr erwarten lässt, dann werden alle Unternehmungen dieser Industrie nach neuen Produkten zur Sicherung ihrer Grösse und ihres Wachstums suchen. Dabei liegt es nahe, dass die verschiedenen Unternehmungen, wenn sie nach produktionsverwandten Produkten Ausschau halten, wieder auf die gleichen neuen Anwendungsmöglichkeiten der von ihnen beherrschten Produktionstechnik stossen. Dadurch kann es sich ergeben, dass mehrere Unternehmungen einer Industrie mit Absatzschwierigkeiten gleichzeitig in dieselben Märkte eintreten und dadurch die Absatzaussichten der einzelnen Unternehmung auf den neuen Märkten ebenfalls wieder bald zur Grenze der Ausdehnungsmöglichkeiten werden<sup>3)</sup>. Es erscheint deshalb in vielen Fällen günstiger, wenn sich die Unternehmungen nicht auf die Entwicklung produk-

1) vgl. V.Kenessey, Die langfristige Produktplanung, Die Unternehmung, 18.Jg. (1964), S.32-38, S.35.

2) vgl. H.Hax, Die Gestaltung des Fertigungsprogrammes unter Berücksichtigung produktionswirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Faktoren, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 10.Jg. (1958), S.498-517, S.500.

3) vgl. G.C.Conrad, Unexplored Assets for Diversification, Harvard Business Review, Vol.41 (1963), Nr.5, S.67-73, S.68 ff.

tionsverwandter Produkte versteifen, sondern sich überlegen, in welchem Bereich sie besondere Fähigkeiten haben. Diese können auch bei Unternehmungen, die denselben Branchen angehören und dieselben Produkte herstellen, grundverschieden sein. Es ist keineswegs so, dass bei allen Unternehmungen, die bisher dieselben Produkte hergestellt haben, die besondere Fähigkeiten auf dem Gebiet der Produktionstechnik liegen. Diese Fähigkeiten werden vor allem diejenigen Unternehmungen aufweisen, die auch in der Vergangenheit schon massgeblich an der Entwicklung der Produktionstechnik beteiligt waren. Bei anderen Unternehmungen, z.B. bei denjenigen, die die Produktionstechnik in der Vergangenheit nur übernommen haben, können durchaus andere Fähigkeiten die besondere Stärke sein, die wesentlich war für eine günstige Entwicklung in der Vergangenheit. So können die besondere Stärke im Vertrieb an einen bestimmten Kundenkreis oder im Vertrieb mit Hilfe eines bestimmten Absatzweges liegen oder darin, günstige Beschaffungsmöglichkeiten und Standorte auffinden zu können<sup>1)</sup>.

Berücksichtigen die einzelnen Unternehmungen bei ihren Diversifikationsplänen diese ihre ganz speziellen Fähigkeiten, so besteht weniger die Gefahr, dass die meisten Unternehmungen einer Branche sich zum Eintritt in dieselben Märkte entschliessen, sondern sie können sich in ganz verschiedene Märkte ausdehnen. Dies liegt darin begründet, dass die Fähigkeit, die einer Unternehmung in der Vergangenheit zur Ausdehnung in einem bestimmten Markt verholfen haben, nicht immer auch bei der Aufnahme weiterer produktionsverwandter Produkte von Vorteil sind. Dies gilt nur für diejenigen Unternehmungen, deren besondere Stärke auf dem Gebiet der Produktionstechnik liegt. Dagegen können die anderen Bereiche der Unternehmung gegenüber den bisherigen Produkten ganz andere Kenntnisse erfordern.

Damit ergibt sich, dass für das Wachstum der einzelnen Unternehmung durch die Aufnahme neuer Produkte sich vor allem diejenigen Märkte eignen, die neben günstigen Absatzaussichten die Gelegenheit bieten, die besonderen Fähigkeiten der Unternehmung ausnützen zu können. Allerdings wird es sich bei einem derartigen Vorgehen oft nicht um eine differenzierende Diversifikation handeln können.

---

1) vgl. G.C.Conrad, a.a.O., S.69 f.; E.T.Penrose, a.a.O., S.142.

Auch für die differenzierende Diversifikation steht also die Frage im Vordergrund, ob es gelingen wird, einen ausreichenden Absatz zu finden<sup>1)</sup>. Umgekehrt lautet die Frage, ob es möglich ist, die Forschungstätigkeit der Unternehmung so auszurichten, dass Produkte entwickelt werden, die vorhandene Absatzmöglichkeiten auszunutzen in der Lage sind. Es ist zwar möglich, die Forschungstätigkeit auf bestimmte Anwendungsgebiete hin auszurichten, aber bei den Arbeiten bleibt im einzelnen eine grosse Unsicherheit darüber, welcher Prozentsatz Produkte ergibt, die auf günstige Absatzverhältnisse stossen werden. Oft liefert die Forschung Ergebnisse, die nicht angestrebt wurden<sup>2)</sup>; auch wenn diese Ergebnisse zu Produkten führen, die günstige Absatzaussichten aufweisen, kann deren Ausnutzung durch die anderen Bereiche der Unternehmung erschwert oder sogar verhindert werden, wovon wiederum Auswirkungen auf das weitere Wachstum der Unternehmung ausgehen.

Damit ergibt sich, dass Unternehmungen, die durch differenzierende Diversifikation wachsen wollen, in den Fällen günstigeren Absatzaussichten gegenüberstehen, in denen ein Forschungsprojekt erfolgreich verlaufen ist, als wenn sie sich der imitativen Diversifikation zugewendet hätten. Allerdings ist dieser Erfolg unsicherer als bei der imitativen Diversifikation, bei der vor dem Eintritt in einen neuen Markt die voraussichtlichen Absatzmöglichkeiten besser abgeschätzt werden können als die Erfolgsaussichten eines Forschungsprojektes vor dessen Beginn. Ausserdem kommt bei der differenzierenden Diversifikation noch die für die Forschung erforderliche Zeit als weiteres Moment der Unsicherheit hinzu.

Wie bei der imitativen Diversifikation müssen neben den Absatzmöglichkeiten bei der Wahl der neuen Produkte deren Auswirkungen in den anderen Bereichen der Unternehmung berücksichtigt werden. Auch hier kann bei der differenzierenden Diversifikation die zukünftige Entwicklung schlechter vorausgesehen werden wegen der Unsicherheit über die Ergebnisse der Forschung und wegen der Zeit, die die Forschung erfordert. So können Fälle eintreten, in denen die Produktion neu entwickelter Produkte mit günstigen Absatzchancen deshalb nicht aufgenommen werden kann, weil dem Hindernisse in den anderen Bereichen der Unternehmung entgegenstehen.

1) vgl. V.Kenassey, a.a.O., S.35.

2) vgl. H.Albach, a.a.O., S.75 f.

### III. Der Einfluss der Absatzmöglichkeiten auf die Wachstumsrate industrieller Unternehmungen.

Wie oben gezeigt wurde, sind die Absatzmöglichkeiten einzelner Betriebe in jedem Zeitpunkt begrenzt. Allerdings ist diese Grenze der Absatzmöglichkeiten in Abhängigkeit von der Zielsetzung der Unternehmungsleitung für jede einzelne Unternehmung individuell zu bestimmen. Nur in wenigen Fällen kann ein bestimmter, der Unternehmung von aussen vorgegebener Umfang der Absatzmöglichkeiten unterstellt werden. Unter Berücksichtigung dieses Zusammenhanges kann man also davon ausgehen, dass für jeden einzelnen Betrieb in jedem Zeitpunkt die Absatzmöglichkeiten eine obere Grenze für die Grösse bestimmen.

Für den einzelnen Betrieb folgt aus dieser Begrenzung der Absatzmöglichkeiten nicht in jedem Fall eine Begrenzung der Wachstumsrate. In vielen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass der einzelne Betrieb Wachstumsraten aufweist, die kleiner sind, als es sein Absatz gestatten würde. Die Wachstumsrate der einzelnen Betriebe wird dann also nicht limitiert durch die Absatzmöglichkeiten, obwohl diese an sich nicht unbegrenzt sind. Ausschlaggebend für die Höhe der Wachstumsrate sind in diesem Fall die anderen Bestimmungsgründe des Wachstums, also z.B. Schwierigkeiten bei der Beschaffung der erforderlichen Produktionsfaktoren, knappe finanzielle Mittel oder auch die Zielsetzung der Unternehmung. Erst dann, wenn der Betrieb im Zeitablauf so gross geworden ist, dass die Produktion nur durch das Ausnützen sämtlicher Absatzmöglichkeiten abgesetzt werden kann, gewinnen die begrenzten Absatzmöglichkeiten an Bedeutung für die Wachstumsraten des Betriebes in der Zukunft. Dabei kann es sein, dass, da die Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes im Zeitablauf zunehmen können, die Absatzgrenze des einzelnen Betriebes nie erreicht wird. Dann begrenzen die Absatzmöglichkeiten in keinem Zeitpunkt die Wachstumsrate des Betriebes.

Wird dagegen die Absatzgrenze des Betriebes erreicht, dann ist für die weitere Entwicklung der Wachstumsrate des einzelnen Betriebes einer Unternehmung entscheidend, wie sich die Absatzmöglichkeiten des Betriebes entwickeln. Die anderen Bestimmungsgründe der Wachstumsrate des Betriebes sind zwar an sich auch nach dieser Grenze noch wirksam, jedoch tritt zu ihnen nun die Entwicklung des Absatzes im Zeitablauf als weiterer wirksamer Faktor hinzu. In der Entwicklung der Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes wirkt sich zwar die Entwicklung des

gesamten Marktes aus, doch können sich auch Unterschiede in der Entwicklung ergeben, weil die Absatzmöglichkeiten eines Betriebes auch bestimmt werden durch die Entwicklung der Struktur des Marktes.

Stagniert der Absatz des Betriebes, so wird dadurch eine weitere Ausweitung des Betriebes verhindert. Es bleibt in diesem Fall nur noch die Möglichkeit den Betrieb durch die Aufnahme vorgelagerter Produktionsstufen zu erweitern. Auch die Aufnahme nachgelagerter Stufen kann, soweit dies technisch durchführbar ist, zur weiteren Vergrößerung des Betriebes benutzt werden. Durch diese Massnahme ist es dem einzelnen Betrieb in begrenztem Umfang möglich, der bestehenden Begrenzung der Wachstumsrate durch den Absatzmarkt auszuweichen.

Günstiger für den Fall der Betriebserweiterung ist es, wenn die Absatzmöglichkeiten im Zeitablauf zunehmen. In diesem Fall kann der Betrieb ausgeweitet werden, aber höchstens im Ausmass des Nachfragewachstums. Es kommt also für die Wachstumsrate des Betriebes vor allem auf die Entwicklung der Nachfrage an. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Wachstumsrate auch nach Erreichen der Nachfragegrenze nicht allein vom Wachstum der Nachfrage bestimmt wird. Die Nachfrageentwicklung ist nur dann entscheidend, wenn von den anderen Bereichen der Unternehmung her einem schnelleren Wachstum, als es die Nachfrage erlaubt, keine Hindernisse entgegenstehen. Die Entwicklung der Nachfrage verliert wieder an Bedeutung als Grenze für das betriebliche Wachstum, wenn die Absatzmöglichkeiten im Zeitablauf schneller zunehmen, als der Betrieb infolge anderer Wachstumsbeschränkungen ausgeweitet werden kann.

Schliesslich muss noch der Fall berücksichtigt werden, dass die Absatzmöglichkeiten der Unternehmung im Zeitablauf zurückgehen. Diese Entwicklung der Absatzmöglichkeiten des einzelnen Betriebes kann einmal zur Folge haben, dass ein Betrieb, der bisher die Absatzgrenze noch nicht erreicht hat, nunmehr aufgrund der Entwicklung der Nachfrage an die Grenze des Absatzmarktes stösst. Auf der anderen Seite ist auch denkbar, dass ein Betrieb, der schon die Absatzgrenze erreicht hat, wegen des Rückganges der Nachfrage verkleinert werden muss. Besondere Probleme bringt die Entwicklung auf den Absatzmärkten dann mit sich, wenn der Betrieb verschiedene Produkte herstellt, deren Mengenverhältnis er nur in begrenztem Umfang beeinflussen kann, und deren Nachfrageentwicklung unterschiedlich ist.

Als Ergebnis für den Einfluss der Absatzmärkte auf das Wachstum des einzelnen Betriebes bleibt festzuhalten, dass es in der Regel für die Grösse jedes Betriebes von der Absatzseite her eine bestimmte Grenze gibt. Diese Grenze wird nicht in allen Fällen wirksam, und zwar solange nicht, wie die aufgrund der Absatzmöglichkeiten mögliche Wachstumsrate grösser ist als die Wachstumsrate, die von anderen Bereichen her möglich ist. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Absatzmarkt des einzelnen Betriebes wesentlich weniger Ausdehnungsmöglichkeiten hat als der Markt der Unternehmung insgesamt, weil der einzelne Betrieb auf die Entwicklung seiner Absatzchancen auf ganz bestimmten Märkten angewiesen ist, während die Unternehmung die Möglichkeit hat, auf andere Märkte auszuweichen. Auch die Möglichkeit, die Absatzchancen des einzelnen Betriebes beeinflussen zu können, kann die Limitierung der Betriebsgrösse nur in begrenztem Umfang aufheben, weil die Absatzchancen der einzelnen Betriebe sehr stark durch die allgemeine Entwicklung des Marktes beeinflusst werden. Schliesslich muss in diesem Zusammenhang noch berücksichtigt werden, dass es auch dem einzelnen Betrieb in begrenztem Umfang möglich ist, neue Produkte in das Produktionsprogramm aufzunehmen, allerdings nur Produkte, die mit den bisherigen Produkten produktionsverwandt sind, d.h. dieselbe Produktionstechnik aufzuweisen haben. Dadurch ist es bedingt, dass dem einzelnen Betrieb ein weitaus geringerer Spielraum zur Diversifikation offensteht als der Unternehmung, weil er an die Produktionstechnik des bestehenden Betriebes gebunden ist. Die Wachstumsrate industrieller Unternehmungen hängt, wenn man ausser Betracht lässt, dass sie auch in begrenztem Umfang durch die Ausweitung der anderen Funktionen vergrössert werden kann, ab von der Entwicklung der Grösse ihrer Betriebe. Damit kann die Begrenzung der Wachstumsrate und der Grösse einzelner Betriebe durch deren Absatzmöglichkeiten auch einen Einfluss auf die Wachstumsrate der Unternehmung gewinnen.

Im Falle der Einbetriebsunternehmung hängt die Wachstumsrate der Unternehmung ab von der Wachstumsrate des einzigen Betriebes der Unternehmung. Wenn für diesen Betrieb die Absatzgrenze wirksam wird, dann wird die Wachstumsrate der Unternehmung bestimmt von der Entwicklung der Absatzmöglichkeiten des Betriebes. Dagegen kann in der Mehrbetriebsunternehmung das Wachstum auch dann weitergehen, wenn einzelne Betriebe ihre Wachstumsgrenze erreichen, sofern nicht alle Betriebe gleichzeitig ihre Absatzmöglichkeiten ausgeschöpft haben. Die Entwicklung

des Absatzes einzelner Betriebe einer Unternehmung kann sehr unterschiedlich sein; die Unternehmung ist also nicht auf ihre Absatzmöglichkeiten auf einen bestimmten Markt beschränkt. Dennoch bleibt sie auch bei mehreren Betrieben von ihren Absatzmöglichkeiten auf ganz bestimmten Märkten abhängig, wenn sie nicht dazu übergeht, neue Produkte in ihr Produktionsprogramm aufzunehmen.

Die Begrenzung der Absatzmöglichkeiten bestehender Betriebe kann, wie oben dargestellt wurde, in verschiedener Weise die Form des Wachstums industrieller Unternehmungen beeinflussen. Die verschiedenen Formen des Wachstums, die durch begrenzte Absatzmöglichkeiten angeregt werden können, haben ihrerseits wieder Auswirkungen auf die Wachstumsrate der Unternehmung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Möglichkeit, den Absatzbegrenzungen durch den Eintritt in neue Märkte auszuweichen, nicht automatisch zur Vergrößerung der Unternehmung führt. Dieser Prozess muss vielmehr von der Unternehmungsleitung geplant und geleitet werden, und ausserdem ist er, besonders im Falle der differenzierenden Diversifikation, mit Unsicherheiten behaftet. Ausserdem muss berücksichtigt werden, dass er eine bestimmte Zeit erfordert.

Aus diesen Gründen muss damit gerechnet werden, dass sich das Wachstum bei Erreichen der Absatzgrenze der bestehenden Betriebe verlangsamt, weil zunächst vor der weiteren Ausdehnung besondere Massnahmen getroffen werden müssen. Hier kann sich der begrenzte Umfang der jeweiligen Unternehmungsleitung als Hemmnis erweisen, da die Ausdehnung der Unternehmung durch die Ausweitung des Produktionsprogramms einen besonders starken Arbeitsanfall in der Leitung der Unternehmung mit sich bringt<sup>1)</sup>. Ist eine derartige Ausweitung des Produktionsprogrammes erfolgreich vollzogen, dann kann zunächst damit gerechnet werden, dass das Wachstum in der nächsten Zukunft nicht mehr durch beschränkte Absatzmöglichkeiten begrenzt wird. In dieser Lage gewinnen wieder die anderen Bereiche der Unternehmung an Bedeutung als Determinanten der Wachstumsrate der neuen Betriebe und damit der Unternehmung. Die dargestellten Wachstumsstockungen können dadurch vermindert werden, dass schon dann mit der Planung der Ausweitung des Produktionsprogramms begonnen wird, wenn der Absatz der bisherigen Produkte seine Grenze noch nicht erreicht hat.

1) vgl. E.T.Penrose, Limits to the Growth and Size of Firms, a.a.O., S. 532 ff., Dieselbe, The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 207 ff.

Im Falle der differenzierenden Diversifikation kann die Wachstumsrate der Unternehmung wegen der Unsicherheit über den Erfolg der Forschungsvorhaben besonders stark schwanken<sup>1)</sup>. Auch durch höhere Forschungsaufwendungen kann das unregelmässige Anfallen von erfolgreichen Produkten nicht völlig beseitigt werden.

#### D. Der Einfluss der Finanzierung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

##### I. Die Entwicklung des Finanzbedarfs wachsender Industrieunternehmungen.

Das Wachstum industrieller Unternehmungen erfordert den vermehrten Einsatz finanzieller Mittel, weil Ausweitungen des Vermögens erforderlich werden. Das betrifft zunächst den Produktionsbereich der Unternehmung, in dem die Produktionsanlagen und das zur Produktion erforderliche Umlaufvermögen ausgeweitet werden müssen. Daneben muss aber auch der in den anderen Bereichen der Unternehmung entstehende Finanzbedarf berücksichtigt werden. Im Absatzbereich erfordert der Ausbau der Absatzorganisation den vermehrten Einsatz finanzieller Mittel. Auch die Finanzierung des Absatzes und die Beeinflussung der Nachfrage durch Werbung, verstärkte Kreditgewährung und ähnliche Massnahmen vergrössern den Bedarf an finanziellen Mitteln<sup>2)</sup>. Ebenso muss der Finanzbedarf der Forschung und Entwicklung berücksichtigt werden. Dieser Bereich kann den Einsatz erheblicher Mittel verlangen, durch die in erster Linie die künftige Ausdehnung der Unternehmung vorbereitet wird. Zum Teil dient die Forschungstätigkeit allerdings auch der Anpassung der Unternehmung an geänderte Umweltsbedingungen und insofern nur dem Erhalt der bestehenden Grösse der Unternehmung. Schliesslich benötigt auch der Beschaffungsbereich und die Organisation der Unternehmung bei zunehmender Grösse mehr finanzielle Mittel.

Dabei kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass der Finanzbedarf stets proportional zur Ausdehnung des Produktionsbereiches zunimmt. So kann es z.B. bei zunehmender Grösse möglich werden, im

1) vgl. hierzu H. Albach, a.a.O., S.61 ff.

2) vgl. K. Hax, Die Kapitalwirtschaft des wachsenden Industrieunternehmens, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.252-279, S.252.

schäftlichen Bereich maschinelle Anlagen einzusetzen, wodurch der Finanzbedarf überproportional zur Ausweitung des Produktionsbereiches ansteigt. In anderen Fällen kann auch nur eine unterproportionale Ausweitung des Finanzbedarfs erforderlich sein<sup>1)</sup>.

Der in wachsenden Unternehmungen entstehende Finanzbedarf hängt nicht nur ab vom Ausmass, sondern auch von der Form des Wachstums. Dies kann die Unternehmung bei ihrem Verhalten berücksichtigen, indem sie die Form ihres Wachstums ihrer finanziellen Lage anpasst, z.B. kann sie bei knappen finanziellen Mitteln Wachstumsformen wählen, die vergleichsweise wenig Finanzmittel erfordern. Verfügt sie dagegen über ausreichende Finanzmittel, dann kann sie auch kapitalintensivere Wachstumsformen in ihren Entscheidungen berücksichtigen.

Schliesslich soll noch darauf hingewiesen werden, dass die Miete von Anlagen es ermöglicht, die Unternehmung zu erweitern, ohne dass die Anlagen gekauft werden müssen. Für dieselbe Erweiterung der Unternehmung werden dadurch weniger Finanzmittel benötigt. Allerdings wird es auf diese Weise nicht ermöglicht, eine Begrenzung der Wachstumsrate durch finanzielle Mittel völlig zu beseitigen, weil nur bestimmte Anlagen im Produktions- und Verwaltungsbereich der Unternehmung gemietet werden können, also keineswegs alle Vermögensteile. Ausserdem ist auch der Umfang, in dem die einzelne Unternehmung Anlagen mieten kann, begrenzt durch die geforderten Sicherheiten.

Neben der Entwicklung des Finanzbedarfs bei zunehmender Grösse der Unternehmung muss berücksichtigt werden, wie sich bei zunehmender Grösse der Betrag der verfügbaren Finanzmittel entwickelt. Erst dadurch wird es möglich, den Einfluss der Finanzierung auf das Wachstum einzelner Unternehmungen zu beurteilen. In der folgenden Darstellung wird davon ausgegangen, dass der Unternehmung verschiedene Quellen der Finanzierung zur Verfügung stehen. Es wird dabei auf die übliche Unterscheidung in Innen- und Aussenfinanzierung zurückgegriffen. Dabei werden als aus der Innenfinanzierung stammend alle jene Finanzmittel angesehen, die der Unternehmung durch ihre Geschäftstätigkeit zufließen, das sind einbehaltene Gewinne sowie die Abschreibungsbeträge, Demgegenüber zählen zur Aussenfinanzierung alle Beträge, die der Unternehmung

1) vgl. W.Hauth, Quellen der Wachstumsfinanzierung der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 15.Jg.(1963), S. 673-678, S.673.

mung bisher noch nicht zur Verfügung standen, sondern in anderen Verwendungen gebunden waren. Es kann das Eigenkapital erhöht werden in der Form von vermehrten Einlagen der Eigentümer oder durch die Ausgabe weiterer Aktien. Daneben tritt als zweite Form der Aussenfinanzierung die Aufnahme von Fremdkapital. Hierbei handelt es sich auf der einen Seite um die Aufnahme langfristiger Finanzmittel, wie Obligationen und langfristige Darlehen; auf der anderen Seite steht dem die Aufnahme kurzfristiger Bankkredite und die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten gegenüber.

## II. Die Finanzierungsquellen des Wachstums industrieller Unternehmungen.

### 1) Die Finanzierung des Wachstums aus der Innenfinanzierung.

#### a) Die Trennung von Gewinnen und Abschreibungen in finanzwirtschaftlicher Betrachtung.

Zum einbehaltenen Gewinn und den verdienten Abschreibungen können aus der Innenfinanzierung noch weitere Mittel aus dem Verkauf von Vermögensteilen kommen; diese Quelle von Mitteln soll hier nicht weiter erörtert werden, da sie unter dem Gesichtspunkt des Wachstums der Unternehmung nur wenig interessant ist. Auf diese Weise wird es, wenn überhaupt, nur in geringem Umfang möglich sein, die Unternehmung zu vergrössern, weil zum Erlangen der Finanzmittel zunächst ein Teil des vorhandenen Vermögens verkauft werden muss, sodass der dadurch ermöglichten Ausweitung der Unternehmung auf der anderen Seite eine Verkleinerung der Unternehmung gegenübersteht. Per Saldo ist eine Vergrösserung der Unternehmung auf diesem Wege nur dann möglich, wenn bestimmte Vermögensteile auf die Dauer entbehrlich werden, ohne dass hierdurch der Umfang der Geschäftstätigkeit zurückgeht. Dies kann der Fall sein, wenn durch Rationalisierung ein Teil der Lager oder des Kassenbestandes abgebaut werden kann. Daneben kann noch die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass die Unternehmung gewisse Bereiche ihrer bisherigen Tätigkeit aufgibt und die bisher darin gebundenen Finanzmittel in anderen Verwendungen einsetzt, in denen weniger Kapital erforderlich ist, sodass per Saldo auch auf diese Weise eine Vergrösserung der Unternehmung zustandekommt. Insgesamt wird diese Möglichkeit der Finanzierung des Wachstums in den Hintergrund treten, wenigstens unter der Voraussetzung, dass die Unternehmung bisher nur betriebsnotwendige Vermögensteile umfasste und optimal organisiert war, sodass eine Ver-

nachlässigung dieser Finanzierungsmöglichkeit gerechtfertigt erscheint.

Die wichtigen Bestandteile der Innenfinanzierung sind erzielte und nicht verteilte Gewinne und verdiente Abschreibungen. Gemeinsam ist diesen beiden Quellen, dass es sich um Teile des Erlöses handelt, denen in der jeweiligen Periode keine Ausgabe gegenüberstehen. Die Trennung von Gewinn und Abschreibungen ist theoretisch einwandfrei möglich, wenigstens nach Abschluss einer Investition. Der Gewinn ist derjenige Teil des Ertrages, dem kein Aufwand gegenübersteht. Demgegenüber gehen die Abschreibungen als Kosten in die Kostenrechnung und als Aufwand in die Erfolgsrechnung ein. Allerdings ist es nicht in jedem Fall exakt möglich, die notwendige Höhe der Abschreibungen zu ermitteln, und zwar deshalb nicht, weil die Höhe der Abschreibungen von mehreren Bestimmungsgründen abhängt, von denen nicht alle der Unternehmung im Voraus voll bekannt sind.

Abschreibungen sind zunächst erforderlich infolge der Abnutzung bei Gebrauch der Anlagen. Daneben müssen auch dann Abschreibungen vorgenommen werden, wenn die Anlagen nicht genutzt werden, weil der Wert der Anlagen durch den Zeitablauf und den technischen Fortschritt sinkt. Dieser kann vorhandene, technisch gesehen noch leistungsfähige Anlagen entwerten. Das ist in gleicher Weise der Fall bei technischem Fortschritt, der sich auf das Produktionsverfahren bezieht, wie bei technischem Fortschritt der die Produkte verändert. Im ersten Fall wird dasselbe Produkt mit Hilfe eines anderen Verfahrens produziert, im zweiten Fall tritt infolge der technischen Entwicklung an die Stelle des bisherigen Produktes ein anderes, das mit den vorhandenen Produktionsmitteln nicht produziert werden kann. Neben der durch die technische Entwicklung bedingten Wandlung der Produkte kann auch die Nachfrage der Letztabnehmer sich anderen Produkten zuwenden<sup>1)</sup>. Dieser Prozess der Wandlung der Konsumnachfrage wird in vielen Fällen auch von der Unternehmungsleitung angeregt oder unterstützt.

Beide Formen der Abschreibung, die nutzungsabhängige und die zeitabhängige, richten sich in ihrer Höhe nach der Zeit, während der die Anlagen wirtschaftlich genutzt werden können. Gerade diese Zeit ist der Unternehmung aber in vielen Fällen unbekannt. Wie schon erwähnt, ist

1) vgl. E. Gutenberg, Art. Abschreibungen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1. Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 20-24, S. 20 f.

dies vor allem darauf zurückzuführen, dass der technische Fortschritt und die Nachfragewandlungen, die die vorhandenen Anlagen plötzlich entwerten können, nur schwer vorhergesehen werden können. Damit entsteht eine Unsicherheit darüber, wie hoch die Abschreibungen anzusetzen sind und entsprechend eine Ungewissheit über die Höhe des Gewinnes der Periode, da sich bei höherer Ansetzung der Abschreibungen der Gewinn entsprechend mindert und umgekehrt. Für die Finanzierung aus der Innenfinanzierung, also Abschreibungen zuzüglich einbehaltener Gewinn ändert sich dadurch nichts, weil der Gesamtbetrag dieser beiden Grössen unverändert bleibt. Auch wenn die durch technischen Fortschritt und/oder Nachfrageverschiebungen erforderlichen Sonderabschreibungen als Kapitalverluste infolge von Fehlinvestitionen angesehen werden, ändert sich der aus der Innenfinanzierung verfügbare Betrag nicht; lediglich die Erfolgsrechnung wird diese Betrachtungsweise verändern, nicht aber die finanzwirtschaftliche Betrachtung.

Unter finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkten ist wichtig, dass die Vornahme von Abschreibungen zunächst nur eine Methode der Aufwandsverrechnung ist. Abschreibungen können insoweit als Finanzquelle in Frage kommen, als sie verdient wurden, d.h. Preise erzielt werden konnten, die neben den anderen Kosten auch die Abschreibungen decken. Gelingt dies nicht, so sind die Abschreibungen insoweit nicht als Finanzquelle anzusehen. In diesem Fall ist auch ein Gewinn nicht vorhanden.

b) Die Finanzierung des Unternehmungs-  
wachstums mit Hilfe von Abschreibungen.

Die Abschreibungen verrechnen denjenigen Aufwand, der für die über mehrere Perioden hinweg genutzten Produktionsmittel bei der Beschaffung entsteht. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass Finanzmittel die Unternehmung verlassen, die zwar im Moment zur Erhaltung der Produktionskapazität nicht erforderlich sind, die aber in späteren Perioden zur Ersatzbeschaffung der Anlagen benötigt werden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass allein durch die Verrechnung der Abschreibungen die Wiederbeschaffung nicht gesichert wird, sondern wesentlich ist, wie schon erwähnt wurde, dass im Preis die Abschreibungen erzielt werden können.

Es ist nun gezeigt worden, dass unter bestimmten Voraussetzungen die Abschreibungen über die Wiederbeschaffung hinaus auch zur Finanzierung von Erweiterungsinvestitionen verwendet werden können<sup>1)</sup>. Dieser Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen ermöglicht es in bestimmten Fällen, nicht nur die Ersatzbeschaffung der verbrauchten Anlagegüter aus Abschreibungen zu finanzieren, sondern darüber hinaus noch das Unternehmen zu vergrössern, ohne dass es notwendig wird, der Unternehmung Kapital von aussen zuzuführen. Den Abschreibungen kommt deshalb für die Finanzierung des Wachstums industrieller Unternehmungen besondere Bedeutung zu. Die Arbeiten über den Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen werden zum Teil als ein früher modelltheoretischer, allerdings sehr partieller, Ansatz zur Erarbeitung einer mikroökonomischen Wachstumstheorie angesehen.<sup>2)</sup>

Dabei ist es klar, dass es sich beim Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen in keiner Weise um einen zwangsläufigen Prozess handelt. Er schafft lediglich die Möglichkeit, Erweiterungsinvestitionen in bestimmtem Umfang zu finanzieren, ohne dass es dazu einer Zuführung von finanziellen Mitteln von aussen bedarf. Die Tatsache, dass diese Möglichkeit existiert, besagt nicht, dass sich deshalb automatisch in Abhängigkeit von den anfallenden Abschreibungsbeträgen eine Vergrösserung der Unternehmung vollzieht. Dazu ist in jedem Fall die Aktivität der Unternehmungsleitung erforderlich. Die entwickelten Modelle zeigen also lediglich, in welchem Umfang die Unternehmung Erweiterungsinvestitionen vornehmen kann, ohne Finanzmittel von aussen heranziehen zu müssen. Dabei kann sich die Unternehmungsleitung in jedem Fall auch für ein anderes Verhalten entscheiden. Es kann deshalb nicht behauptet werden, der Kapazitätserweiterungseffekt sei ein "Relikt mechanistischen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre"<sup>3)</sup>.

1) vgl. H. Ruchti, Die Bedeutung der Abschreibung für den Betrieb, Berlin 1942, S. 39 ff.; Derselbe, Die Abschreibung, Stuttgart 1953; M. Lohmann, Abschreibungen, was sie sind und was sie nicht sind, Der Wirtschaftsprüfer, 2. Jg. (1949), S. 353-357; Derselbe, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Tübingen 1964, S. 187 ff.

2) vgl. W. Busse von Colbe, Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. (1964), S. 615-627, S. 626.

3) H. Albach, a.a.O., S. 40.

Der Umfang, in dem ein Wachstum der Unternehmung aus Abschreibungen finanziert werden kann, hängt von verschiedenen Umständen ab. Einerseits muss berücksichtigt werden, wie hoch die anfallenden Abschreibungsbeträge sind, andererseits, welcher Anteil von diesen Beträgen für Ersatzinvestitionen benötigt wird.

Bei der Bestimmung der anfallenden Abschreibungsbeträge muss zunächst die Altersstruktur der vorhandenen Anlagen berücksichtigt werden. Bei gleichmässiger Altersstruktur tritt der Erweiterungseffekt nicht auf, sofern linear abgeschrieben wird und die Beschaffungspreise der Anlagen sich nicht verändern. In diesem Fall wird jedes Jahr gerade soviel abgeschrieben, wie zur Ersatzbeschaffung erforderlich ist; die anfallenden Abschreibungsbeträge reichen also gerade zur Erhaltung der Kapazität aus. Anders liegt der Fall bei einem ungleichmässigen Altersaufbau der vorhandenen Anlagen. Ist der Anteil der neuen Anlagen grösser als der der alten, so fallen pro Jahr zunächst mehr Abschreibungsbeträge an, als zum Ersatz der ausscheidenden Anlagen erforderlich sind. Es können folglich aus den Abschreibungen nicht nur die Ersatz-, sondern auch Erweiterungsinvestitionen finanziert werden. Auf diese Weise ist es möglich, zu einer dauerhaften Kapazitätsausweitung zu kommen. Einer Unternehmung, die in der Vergangenheit ständig gewachsen ist und die demzufolge einen hohen Anteil neuer Anlagen besitzt, steht ein höherer Anteil der Abschreibungen über die Ersatzinvestitionen hinaus für Erweiterungsinvestitionen zur Verfügung als den Unternehmungen, die in der Vergangenheit nicht oder nur wenig gewachsen sind. Eine ständig wachsende Unternehmung wird demnach ständig in der Lage sein, einen Teil ihrer Erweiterungsinvestitionen aus Abschreibungen zu finanzieren. Allerdings reicht die Investition der Abschreibungen allein zur Aufrechterhaltung der Wachstumsrate nicht aus<sup>1)</sup>.

Neben der Altersstruktur hängt der Umfang, zu dem Erweiterungsinvestitionen aus Abschreibungen finanziert werden können, auch von der Art der Investitionen ab; diese sind massgebend für die Lebensdauer der Investitionen und damit auch für die Höhe der anfallenden Abschreibun-

1) vgl. E. Streibler, Investitionsfinanzierung in einer wachsenden Wirtschaft, Wien 1964, S. 16.

gen. Investitionen mit relativ langer Lebensdauer, also vor allem Bauten im Vergleich zu maschinellen Anlagen, bringen pro Jahr einen wesentlich geringeren Betrag an Abschreibungen, weil sich die Abschreibungen über einen längeren Zeitraum erstrecken<sup>1)</sup>. Derselbe Betrag wird bei einer Investition in Bauten erst viel später zur Erweiterung bereitstehen als bei einer Investition in Maschinen. Allerdings wird auch die Ersatzinvestition erst viel später fällig, sodass vor allem die Wachstumsrate beeinflusst wird.

Als weiterer Bestimmungsgrund des Umfanges des Erweiterungseffektes muss die Abschreibungsmethode berücksichtigt werden<sup>2)</sup>. Wird die degressive Abschreibung angewendet, so verstärkt sich der Effekt, weil sie bewirkt, dass die Abschreibungsbeträge vermehrt in den ersten Jahren der Nutzung anfallen und dadurch im Durchschnitt länger für die Erweiterung der Unternehmung zur Verfügung stehen, bevor sie zur Ersatzinvestition benötigt werden<sup>3)</sup>. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass durch die Anwendung einer anderen Abschreibungsmethode der aus der Innenfinanzierung zur Verfügung stehende Betrag nicht erhöht wird, sondern dass sich die anfallenden Abschreibungen auf Kosten des Gewinns erhöhen. An Bedeutung gewinnt diese Möglichkeit aber wiederum dadurch, dass berücksichtigt werden muss, dass der Unternehmung Mittel durch die Besteuerung entzogen werden. Die Möglichkeit, den Gewinn durch das Einsetzen höherer Abschreibungen zu vermindern, kann deshalb dennoch die aus der Innenfinanzierung der Unternehmung zur Verfügung stehenden Mittel erhöhen.

Ein weiterer Faktor, der, wie schon erwähnt, den Umfang der anfallenden Abschreibungsbeträge bestimmt, ist der technische Fortschritt, der vorhandene Anlagen vor dem Ende der technisch möglichen Nutzungsdauer vollkommen entwerten kann. Dieselbe Wirkung kann eine Nachfrageverschiebung auf andere Produkte haben; diese wirkt in derselben Weise

1) vgl. E. Streißler, a.a.O., S. 18.

2) vgl. J.H. Müller, Disproportionalitäten im Aufbau des Einzelbetriebes, in: Beiträge zur Theorie der Produktion und der Einkommensverteilung, hrsg.v. E. Schneider, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 12, Berlin 1956, S. 43-60, S. 47 f. und S. 56 ff.

3) vgl. M. Lohmann, a.a.O., S. 188.

wie ein technischer Fortschritt, der beim Produkt ansetzt. Dieser Fall der Abschreibung unterscheidet sich von den bisher behandelten Bestimmungsgründen der Abschreibungen, weil gleichzeitig mit der Abschreibung auch die Nutzung der Anlagen aufhört, sodass nicht in jedem Fall damit gerechnet werden kann, dass dieser Effekt auftritt. Es hängt in diesem Fall vom Tempo des technischen Fortschrittes und von der Höhe der erforderlichen totalen Abschreibung ab, ob über die in diesem Fall erforderlich werdende Ersatzinvestition hinaus noch Erweiterungsinvestitionen vorgenommen werden können. Insgesamt wird man davon ausgehen können, dass Branchen mit schnellem technischen Fortschritt und deshalb hoher Wahrscheinlichkeit, dass die vorhandenen Anlagen vor dem Ende ihrer technisch möglichen Nutzung entwertet werden, ihre Erweiterungsinvestitionen in geringerem Umfang aus Abschreibungen finanzieren können als Branchen mit langsamem technischen Fortschritt<sup>1)</sup>. Allerdings sind auch Fälle von kapitalsparendem Fortschritt denkbar, in denen die Entwertung der vorhandenen Anlagen dadurch überkompensiert wird, dass mit den verbleibenden Mitteln trotz Kapazitätsverminderung eine grössere Produktionskapazität beschafft werden kann. In jedem Fall aber ist wesentlich, wieviel der Sonderabschreibungen bereits im Preis erzielt wurden, d.h., wie lange vor Ende der technischen Lebensdauer die Entwertung eintritt. In der Mehrzahl der Fälle wird damit zu rechnen sein, dass schneller technischer Fortschritt sich negativ auf den Umfang des Kapazitätserweiterungseffektes der Abschreibungen auswirkt. Das kann sogar soweit gehen, dass die Abschreibungen nicht einmal zur Bestreitung der Ersatzinvestitionen ausreichen<sup>2)</sup>.

Neben den bisher besprochenen Bestimmungsgründen für die Höhe der anfallenden Abschreibungen muss noch in Rechnung gestellt werden, welcher Anteil der Abschreibungen für die Ersatzinvestitionen erforderlich ist. Neben dem schon erwähnten technischen Fortschritt muss hierfür die Preisentwicklung der zu ersetzenden Anlagen berücksichtigt werden. Bei steigenden Wiederbeschaffungspreisen vermindert sich der Effekt, wenn die Abschreibungsbeträge ausgehend vom Anschaffungswert berechnet werden<sup>3)</sup>.

1) vgl. E.Streißler, a.a.O., S.19.

2) vgl. E.Gutenberg, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und Opladen 1959, S.58.

3) vgl. W.Hauth, a.a.O., S.677.

Begegnet man dem dadurch, dass man die Abschreibungen vom Wiederbeschaffungspreis berechnet, so werden dadurch zwar die Abschreibungsbeträge erhöht, aber auf Kosten der Gewinne. Der Gesamtbetrag der aus der Innenfinanzierung verfügbaren Mittel kann auf diese Weise wiederum insoweit erhöht werden, als dadurch die zu zahlenden gewinnabhängigen Steuern und die sonstigen Gewinnausschüttungen vermindert werden. Entscheidend bleibt letztlich der erzielte Preis, sodass in jedem Fall, sofern man unterstellt, dass es nicht möglich ist, den erzielten Marktpreis den Abschreibungen anzupassen, mit einer bestimmten Summe von Finanzmitteln aus der Innenfinanzierung zu rechnen ist, die sich lediglich unterschiedlich auf Abschreibungen und Gewinne verteilt.

c) Die Finanzierung des Unternehmungswachstums aus Gewinnen.

Neben den Abschreibungen stellen die erzielten und einbehaltenen Gewinne die zweite wichtige Quelle der Finanzierung von Erweiterungsinvestitionen aus der Innenfinanzierung dar. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass der gesamte Betrag an einbehaltenen Gewinnen für Erweiterungsinvestitionen zur Verfügung steht, und nicht wie bei den Abschreibungen ein Teil für die Ersatzinvestitionen bereitgestellt werden muss. Ein Ausnahmefall ist dann gegeben, wenn die vorgenommenen Abschreibungen für die Ersatzinvestitionen nicht ausreichend sind, sei es wegen einer Steigerung der Beschaffungspreise der zu ersetzenden Anlagen oder wegen des technischen Fortschritts, der es erfordert, Abschreibungen zu machen, die noch nicht verdient worden sind<sup>1)</sup>. In diesem Fall ist es zur Erhaltung der Grösse der Unternehmung erforderlich, Teile des Gewinnes für Ersatzinvestitionen zu verwenden. Allerdings kann man in diesem Fall Teile des Gewinnes als Abschreibungen bezeichnen, ohne dass sie als solche ausgewiesen werden. Insgesamt kann aus der Innenfinanzierung nur ein bestimmter begrenzter Betrag zur Finanzierung des Wachstums herangezogen werden. Dieser Betrag wird auf der einen Seite von den erzielten Preisen und auf der anderen Seite von den zur Erhaltung der bestehenden Grösse erforderlichen Ersatzinvestitionen bestimmt.

---

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.58.

Wenn die Abschreibungen so bemessen sind, dass sie mindestens zur Finanzierung der Ersatzinvestitionen ausreichen, so hängt der Betrag, der für Erweiterungsinvestitionen verwendet werden kann, noch davon ab, wieviel vom Gewinn ausgeschüttet werden muss.

Ausgehend vom Bruttogewinn einer Periode muss zunächst die Besteuerung des Gewinnes berücksichtigt werden, durch die ein Teil dieser Finanzmittel der Unternehmung entzogen wird. Auch der danach übrigbleibende Nettogewinn kann in vielen Fällen nicht in vollem Umfang in der Unternehmung verbleiben, sondern die Unternehmensleitung sieht sich den Ausschüttungsforderungen und -erwartungen der Eigentümer und anderer Personenkreise gegenübergestellt<sup>1)</sup>. Die Auszahlungserwartungen der Eigentümer richten sich nach den Zielsetzungen dieses Personenkreises, die durchaus von den Zielsetzungen der Unternehmung abweichen können, obwohl sie bei der Bildung dieser Zielsetzung mitbestimmend sind. In welchem Umfang dies der Fall ist, hängt von der Struktur der Eigentumsverhältnisse ab. Auf der anderen Seite hat es zum Teil auch die Unternehmensleitung in der Hand, die Zusammensetzung der Eigentümer in ihrem Sinne zu beeinflussen.

In Personalgesellschaften, in denen die Leitung der Unternehmung in den Händen der Eigentümer liegt, wird sie durch solche Ansprüche nicht im Verfolgen ihrer Zielsetzungen beeinflusst, wenn man davon absieht, dass auch in diesem Fall ein Teil des Gewinnes für den Lebensunterhalt des Unternehmers entnommen werden muss. Auch im Falle der Kapitalgesellschaften muss nicht immer mit einer gegensätzlichen Interessenlage von Unternehmensleitung und Eigentümern gerechnet werden, vor allem dann nicht, wenn beide Personenkreise identisch sind, oder wenn die Leitung der Unternehmung stark abhängig von den Eigentümern ist. Dagegen kann dieser Interessengegensatz zwischen Leitung und Eigentümern dann bedeutsam werden, wenn sich unter den Eigentümern keine einheitliche Zielsetzung herausbildet und die Leitung demzufolge an Einfluss gewinnt. Im Falle eines weitgestreuten Aktienbesitzes wird die Leitung in ihrem Verhalten durch die Eigentümer wenig beeinflusst werden; sie wird sich in ihrem Verhalten mehr an der allgemeinen Lage

1) vgl. R.B.Schmidt, Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschungsberichte, Bd.19, Berlin 1963, S.140 ff.

des Kapitalmarktes ausrichten müssen<sup>1)</sup>. Darauf deutet auch hin, dass die verschiedenen Unternehmungen ihre Dividenden ähnlich gestalten, so dass die Ausschüttungen weniger vom erzielten Gewinn als von der Lage auf dem Kapitalmarkt abhängig sind.<sup>2)</sup>

In derselben Weise müssen auch die anderen Gewinnausschüttungsansprüche, die an die Unternehmung gestellt werden, vor allem als Entgelt für unternehmerische Leistungen und von der Belegschaft der Unternehmung, berücksichtigt werden<sup>3)</sup>. Hier handelt es sich oft um vertragliche Vereinbarungen mit der Unternehmungsleitung und den Arbeitnehmern, die kurzfristig nicht verändert werden können<sup>4)</sup>.

Neben der Befriedigung der verschiedenen Gewinnausschüttungsansprüche hat die Unternehmung noch die Rückwirkungen ihrer Ausschüttungspolitik auf die übrigen Finanzquellen in Rechnung gestellt. Hier muss insbesondere berücksichtigt werden, von welchen Faktoren die Möglichkeit, von aussen Kapital zu erhalten, abhängig ist. Dies hängt wieder eng mit den Zielsetzungen derjenigen Personenkreise zusammen, die geneigt sind, Kapital in Aktien oder Anteilen anzulegen. Richten sich diese Personenkreise beim Kauf von Aktien vor allem nach der Verzinsung, weil sie daran interessiert sind, laufend ein Einkommen aus ihrem Kapital zu beziehen, so kann die Unternehmungsleitung ihre Dividendenzahlungen nicht beliebig senken, vor allem dann nicht, wenn sie daran interessiert ist, ihr Eigenkapital zu erweitern. Berücksichtigen dagegen die Anleger auch oder vor allem die Möglichkeit einer Wertsteigerung der Aktien bei ihren Käufen, so braucht die Leitung der Unternehmung nicht unbedingt auf hohe Dividendenzahlungen Wert zu legen<sup>5)</sup>.

2) Die Finanzierung des Wachstums aus der  
Aussenfinanzierung.

a) Die Erhöhung des Eigenkapitals.

Aus der Innenfinanzierung kann immer nur eine beschränkte Wachstumsrate finanziert werden. Es ist nun noch, um zu einem abschliessenden Ur-

1) vgl. W.Baumol, Business Behavior, Value and Growth, New York 1959, S.50 ff.

2) vgl. A.Moxter, Die Bestimmung des optimalen Selbstfinanzierungsgrades unter privatwirtschaftlichem Aspekt, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger, hrsg.v.J.Fettel und H. Linhardt, Stuttgart 1963, S.300-317, S.300.

3) vgl. R.-B.Schmidt, a.a.O., S.148 ff.

4) vgl. R.-B.Schmidt, a.a.O., S.189.

5) vgl. W.Baumol, a.a.O, S.51.

teil über den Einfluss der Finanzierung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen zu kommen, zu überprüfen, ob diese Grenze, die aus der Innenfinanzierung resultiert, durch die Möglichkeit, Finanzmittel von aussen zu bekommen, aufgehoben werden kann. Dabei muss berücksichtigt werden, dass begrenzte finanzielle Mittel nicht in jedem Fall auch die Wachstumsrate der Unternehmung begrenzen. Dies ist nur dann der Fall, wenn von allen anderen Bereichen her gesehen eine grössere Wachstumsrate möglich ist als vom finanziellen Bereich her.

Zuerst soll die Möglichkeit, das Eigenkapital zu erhöhen, erörtert werden. Dabei sollen zunächst Unternehmungen mit begrenztem Eigentümerkreis betrachtet werden, vor allem also Personenunternehmungen. Daneben sind hier auch Kapitalgesellschaften mit nur wenigen Eigentümern zu berücksichtigen. Die Ausweitung des Eigenkapitals vollzieht sich dadurch, dass die Eigentümer Teile ihres Vermögens, die sie bisher in anderen Verwendungen angelegt hatten, zum Einsatz in der Unternehmung zur Verfügung stellen. Damit muss in solchen Unternehmungen das Vermögen der bisherigen Teilhaber als Grenze für die Ausweitung des Eigenkapitals angesehen werden. Je nach der Zielsetzung dieses Personenkreises muss ausserdem damit gerechnet werden, dass nicht dieses gesamte Vermögen der Unternehmung zur Verfügung gestellt wird. Gegen eine Erweiterung dieses Personenkreises und damit gegen die Möglichkeit, das Eigenkapital über dessen Vermögen hinaus auszuweiten, bestehen oft Abneigungen, weil mit der Kapitaleinlage bisher fremde Personen einen Einfluss auf die Unternehmung gewinnen. Ein derartiges Verhalten kann oft in Familienunternehmungen beobachtet werden und ebenso die Folge dieses Verhaltens, langsames Wachstum oder Stagnieren<sup>1)</sup>. In diesem Fall kann also die Begrenzung der Eigenkapitalsausweitung aufgefasst werden als eine von der Zielsetzung bestimmte, selbstauferlegte Grenze, wenigstens soweit es an sich noch möglich wäre, weitere Teilhaber zu finden.

In derartigen Unternehmungen hängt im Zeitablauf die Finanzierung durch die Erhöhung des Eigenkapitals davon ab, wie sich die Gewinne der Unternehmung entwickeln, sowie davon, welcher Anteil der Gewinne in der Unternehmung belassen werden kann. Wenn die Eigentümer kein Vermögen ausserhalb der Unternehmung mehr haben, dann kann das Eigenkapital

1) vgl. T. Barna, Investment and Growth Policies in British Industrial Firms, The National Institute of Economic and Social Research, Occasional Papers, XX, Cambridge 1962, S. 38.

nur noch aus Gewinnen ausgeweitet werden. Hier zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen der Finanzierung aus Gewinnen und aus der Ausweitung des Eigenkapitals. Diese Möglichkeiten unterscheiden sich lediglich dadurch, dass bei der Finanzierung aus Gewinnen das Eigenkapital ohne vorherige Ausschüttung der Gewinne erhöht wird, während im anderen Fall Kapital von aussen, das durch Gewinne gebildet worden sein kann, wieder in die Unternehmung hereinkommt. Es bleibt die Frage, ob die Eigenkapitalausweitung auch dann begrenzt ist, wenn einer Ausweitung des Eigentümerkreises keine Hindernisse entgegenstehen. Diese Voraussetzungen sind vor allem in Kapitalgesellschaften gegeben, weil in diesen der persönliche Einfluss der neuen Teilhaber auf die Leitung der Unternehmung weniger bedeutsam ist. Dabei werden den folgenden Betrachtungen keine Kapitalgesellschaften mit einem ausgesprochen eng begrenztem Eigentümerkreis zugrundegelegt werden, weil diese von der Zielsetzung her, insoweit sie sich auf die Aufnahme neuer Teilhaber auswirkt, oft Personalgesellschaften gleichzustellen sind. Es soll vielmehr eine Publikumsgesellschaft mit breiter Streuung und börsenmässigem Handel der Anteile zugrundegelegt werden. In diesem Fall darf angenommen werden, dass der Eigentümerkreis ausgeweitet werden kann. Hier ergibt sich also keine Begrenzung der möglichen Eigenkapitalausweitung aus der Höhe des Vermögens der bisherigen Eigentümer.

Damit wird in diesem Fall für die Ausweitung des Eigenkapitals entscheidend, von welchen Faktoren die Möglichkeit, Eigenkapital zu erhalten, abhängig ist, da der Personenkreis, der für die Ausweitung des Eigenkapitals in Frage kommt, nicht von vornherein begrenzt ist. Dies richtet sich nach den Gesichtspunkten, nach denen sich die Kapitalanleger beim Kauf von Aktien orientieren. Wird der Aktienkauf von der Verzinsung abhängig gemacht, so wird das Ausmass, in dem die Unternehmung ihr Kapital erhöhen kann, bestimmt durch die Höhe der Dividenden, die sie zahlen kann.

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass die Gefahr besteht, dass das dividendenpflichtige Eigenkapital im Verhältnis zum erzielten Gewinn zu gross wird, zumal die aus Eigenkapitalerhöhungen finanzierten Investitionen oft erst nach einigen Jahren Gewinne abwerfen<sup>1)</sup>.

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.180; Derselbe, Über den Einfluss der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33.Jg.(1964), S.193-210, S.201, wiederabgedruckt in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, Wiesbaden 1964, S.59-77.

Die Unternehmung muss also die erzielten Gewinne ausschütten, um aus-senstehendes Kapital anziehen zu können. Damit vermindert sich der Um-fang, in dem Eigenkapital aus einbehaltenen Gewinnen gebildet werden kann.

Anders werden die Zusammenhänge liegen, wenn sich die Anleger nicht oder nicht nur nach der erreichbaren Verzinsung richten. In diesen Fäl-len kann die Unternehmung, sofern sie den Zielsetzungen der Anleger entspricht, davon ausgehen, dass sie einen höheren Betrag der erziel-ten Gewinne einbehalten kann<sup>1)</sup>. Neben diesen Gesichtspunkten muss noch berücksichtigt werden, dass im allgemeinen das auf dem Wege der Eigen-kapitalserhöhung hereingenommene Kapital relativ teuer ist, vor allem infolge der steuerlichen Belastung der erzielten Gewinne<sup>2)</sup>.

Durch die Erweiterung des Eigenkapitals der Unternehmung wird die Fi-nanzierungsgrenze zwar hinausgeschoben aber nicht ganz aufgehoben. Dies gilt nicht nur dann, wenn die vorhandenen Gesellschafter keine neuen aufnehmen wollen, sondern auch für Kapitalgesellschaften. Neben der Be-reitschaft Aussenstehender, Kapital in der Unternehmung anzulegen, muss noch berücksichtigt werden, dass aus Kostengesichtspunkten die Erhö-hung des Eigenkapitals nicht immer zur Finanzierung geeignet ist. Ausserdem ist es möglich, durch ein niedrig gehaltenes Eigenkapital dessen Ertrag zu steigern, der sich auch in der Kursentwicklung äussert<sup>3)</sup>. Aus diesen Gesichtspunkten sind die Eigentümer einer Unternehmung oft nicht geneigt das Eigenkapital über das unbedingt erforderliche Mass hinaus auszuweiten.

b) Die Finanzierung des Wachstums mit  
Hilfe von Fremdkapital.

Nachdem sich ergeben hat, dass neben der Innenfinanzierung auch die Er-höhung des Eigenkapitals die Finanzmittel der Unternehmung nur begrenzt ausweiten kann, muss nun noch untersucht werden, ob auch der Aufnahme von Fremdkapital Grenzen gesetzt sind. Dabei soll zunächst auf die Auf-nahme langfristiger Fremdmittel eingegangen werden.

Neben der Ausgabe von Obligationen kann langfristiges Fremdkapital vor allem in der Form langfristiger Bankkredite und von Schuldscheindar-lehen aufgenommen werden. Bei der Aufnahme langfristiger Fremdmittel muss die Unternehmung in jedem Fall davon ausgehen, dass sie zum je-

1) vgl. R.-B.Schmidt, a.a.O., S.199 ff.

2) vgl. K.Hax, a.a.O., S.270 ff.

3) vgl. W.Baumol, a.a.O., S.93 ff.; W.Hauth, a.a.O., S.674.

weiligen Zinssatz nur in begrenztem Umfang Kredite erhalten kann. Dies liegt vor allem darin begründet, dass für die Kreditvergabe neben der Bereitschaft, einen bestimmten Zins zu zahlen, noch dingliche Sicherheiten gefordert und vorhandene Vermögensgegenstände nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz beliehen werden. Wenn auch die Beleihungsgrenzen nicht für alle Unternehmungen gleich sind, weil die jeweilige Lage der einzelnen Unternehmung bei der Kreditvergabe berücksichtigt wird, so kann doch für die einzelne Unternehmung von einer oberen Beleihungsgrenze gesprochen werden.

Diese liegt in der Bundesrepublik nach Untersuchungen von E. G u t e n - b e r g im allgemeinen bei 30 bis 40 Prozent des Wertes des Anlagevermögens (= Grundstücke und Gebäude, Maschinen, sofern diese Bestandteile oder Zubehör der Grundstücke sind<sup>1)</sup>). An anderer Stelle werden 30 bis 60 Prozent als Grenze angegeben<sup>2)</sup>. Der Möglichkeit, auf diesem Wege zu Finanzmitteln zu gelangen, sind also relativ starre Grenzen gesetzt. Dabei nutzen die meisten Unternehmungen, um noch finanziellen Spielraum zu behalten, diesen Verschuldungsspielraum nur selten voll aus<sup>3)</sup>. Der Betrag an Fremdkapital, der erhältlich ist, hängt ausserdem vom Verwendungszweck des Kapitals ab. Wird es zur Beschaffung beleihungsfähiger Vermögensteile verwendet, dann erhöht sich dadurch der Betrag an erhältlichem Fremdkapital<sup>4)</sup>. Neben der Beschaffung des zur Expansion notwendigen langfristigen Kapitals muss berücksichtigt werden, dass das Wachstum industrieller Unternehmungen auch die Ausweitung der kurzfristigen Mittel verlangt, weil neben der Ausweitung der Anlagen, die vorwiegend durch langfristiges Eigen- oder Fremdkapital finanziert werden, auch das in den verschiedenen Bereichen erforderliche Umlaufvermögen ausgebaut werden muss. Dieses kann in vielen Fällen durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert werden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass das Umlaufvermögen oft einen erheblichen Anteil des Vermögens der Unternehmung ausmacht<sup>5)</sup>. Bei der Behandlung des Einflusses der Finanzierung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen muss also ne-

1) vgl. E.Gutenberg, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a.a.O., S.176 und S.178; Derselbe, Über den Einfluss der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmung, a.a.O., S. 201.

2) vgl. B.Bellinger, Langfristige Finanzierung, Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr.23, Wiesbaden 1964, S.99.

3) vgl. E.Gutenberg, Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, a.a.O., S.178 f.

4) vgl. B.Bellinger, a.a.O., S.99.

5) vgl. J.Bates, The Financing of Small Business, London 1964, S.98 u.207.

ben dem Bedarf an langfristigen Mittel auch der Bedarf an kurzfristigen Mitteln berücksichtigt werden<sup>1)</sup>.

Kurzfristiges Kapital wird vor allem benötigt zur Finanzierung der Vorräte an Rohstoffen, an Halb- und Fertigfabrikaten, sowie zur Finanzierung des Absatzes in der Form der Gewährung von Zahlungszielen an die Abnehmer. Mit steigendem Umfang der Anlagen, der Produktionskapazität und des Absatzes wird auch das erforderliche Umlaufvermögen zunehmen<sup>2)</sup>.

Zur Deckung dieses Kapitalbedarfes kommen zunächst kurzfristige Bankkredite in Frage, in der Form von Wechsel- und Kontokorrentkrediten. Wie bei den langfristigen Krediten kann die Unternehmung auch bei diesen Kreditformen nicht damit rechnen, dass sie diese zum herrschenden Zinssatz unbegrenzt in Anspruch nehmen kann. Der einzelnen Unternehmung ist vielmehr für diese Kreditarten ein Limit gesetzt. In der folgenden Betrachtung wird davon ausgegangen, dass die Unternehmung von den Banken jeweils nur einen bestimmten Höchstbetrag auf diesem Weg erhalten kann. Hierauf deutet auch hin, dass die im Vergleich zu kurzfristigen Bankkrediten teuren kommerziellen Kredite in beträchtlichem Umfang in Anspruch genommen werden<sup>3)</sup>.

Neben den kurzfristigen Bankkrediten kommt als zweite Quelle kurzfristiger Kredite der kommerzielle Kredit in Frage. Dieser entsteht in der Regel bei Einkäufen von Material, bei denen von den Lieferanten Zahlungsziele eingeräumt werden. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass der Umfang dieser Kredite abhängig ist vom Umfang der Materiallager<sup>4)</sup>.

Diesen Quellen kurzfristiger Kredite muss nun der sich im Zuge des Wachstums ergebende Bedarf an kurzfristigem Kapital gegenübergestellt werden. Wesentlich hierfür ist, wie sich bei steigendem Geschäftsumfang

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.182.

2) vgl. R.F.Henderson, Trade Credit, in: B.Tew and R.F.Henderson (ed.), Studies in Company Finance, Cambridge 1959, S.92-107, S.93.

3) vgl. hierzu H.H.Jonas, Der Handelskredit, in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, a.a.O., S.195-221, S.200 f.; W.Breuer, Der Bankkredit als Instrument kurzfristiger Unternehmensfinanzierung, ebenda, S.223-253, S.247 f.; G.Dempewolf, Lieferantenkredit oder Bankkredit? - Rentabilitätsvorteile bei Skontogewährung, ebenda S. 609-625, S.611 ff. und S.618 ff.

4) vgl. J.Bates, a.a.O., S.98 f.

der Bestand an Debitoren entwickelt; ausserdem muss berücksichtigt werden, wie sich die Laufzeit der erhaltenen kommerziellen Kredite zur Laufzeit der den Abnehmern eingeräumten Kredite verhält. Der Umfang, in dem den Abnehmern Kredite eingeräumt werden müssen, hängt ab von der Eigenart der Branche, in der die Unternehmung tätig ist; daneben besteht auch die Möglichkeit, den Kreditbetrag selbst zu beeinflussen<sup>1)</sup>. Es muss im allgemeinen damit gerechnet werden, dass der Debitorenbestand wenigstens proportional zum Umsatz ansteigt. Oft ergibt sich darüber hinaus die Notwendigkeit, im Interesse der Umsatzsteigerung die Kreditgewährung als Absatzinstrument einzusetzen und deshalb einen grösseren Anteil des Umsatzes zu kreditieren. Dies zeigt sich in der Untersuchung von H e n d e r s o n <sup>2)</sup>, der darauf hinweist, dass die schnellwachsenden Firmen in seinem Beispiel, trotz erheblicher finanzieller Anspannung, die sich in Kapitalerhöhungen und vor allem in steigenden Kontokorrentkrediten äussert, überwiegend mehr kommerziellen Kredit vergaben. bei den schnellwachsenden Firmen verschlechterte sich das Verhältnis von gewährten zu erhaltenen kommerziellen Krediten, obwohl aufgrund ihres Finanzbedarfes eher damit zu rechnen gewesen wäre, dass sie geneigt gewesen wären, selbst diese Kapitalquelle in verstärktem Umfange in Anspruch zu nehmen. In der Untersuchung zeigt sich, dass nur 27 % der langsam wachsenden Firmen mehr als 10 % ihres Nettoanlagevermögens für Überschüsse der gewährten über die erhaltenen kommerziellen Kredite verwendet hatten, während dieser Prozentsatz bei den übrigen Firmen 42% betrug. Ausserdem machte bei den langsamwachsenden Unternehmungen der Anteil dieser Kapitalverwendung nur weniger als 1% des Nettoanlagevermögens aus, während er bei den übrigen Gruppen zwischen 6,5% und 9% betrug<sup>3)</sup>. Es besteht also für wachsende Unternehmungen eine Tendenz, mehr kurzfristige Kredite einräumen zu müssen, als sie selbst erhalten können<sup>4)</sup>, und zwar aufgrund der Eigenart des jeweiligen Marktes und der Notwendigkeit, die Kreditgewährung als Absatzmittel einzusetzen. Schon hierdurch kann es sein, dass ein Nettobedarf an kommerziellen Krediten auftritt, der durch die selbst er-

1) vgl. R.F.Henderson, Trade Credit, a.a.O., S.93.

2) vgl. R.F.Henderson, a.a.O., S.101 ff.

3) vgl. R.F.Henderson, a.a.O., S.103.

4) vgl. J.Bates, a.a.O., S. 100; R.F.Henderson, a.a.O., S.96 und S. 287.

haltenen kurzfristigen kommerziellen Kredite nicht gedeckt werden kann, weil diese Möglichkeit an die Einkäufe von Rohstoffen gebunden ist, wenigstens nicht, sofern die gewährten Kredite keine kürzere Laufzeit als die erhaltenen aufweisen. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die den Abnehmern gewährten Kredite auch deshalb die an Rohstofflieferungen gebundenen Kredite zu übertreffen tendieren, weil durch die Wertschöpfung in der eigenen Unternehmung sich der Wert des eingesetzten Materials erhöht<sup>1)</sup>. Damit ergibt sich in vielen Fällen eine Finanzierungslücke zwischen den erhaltenen kommerziellen Krediten und den selbst eingeräumten. Diese Lücke kann nicht durch kommerziellen Kredit geschlossen werden, weil dessen Umfang an den Einkauf von Materialien gebunden ist. Dass diese Lücke nicht in allen Branchen auftritt, hängt von den unterschiedlichen Kreditierungsgewohnheiten in den einzelnen Branchen ab, und zwar sowohl vom unterschiedlichen Umfang der Kreditierung bei Ein- und Verkauf wie auch von der unterschiedlichen Relation der Kreditfristen im Einkauf und Verkauf. Wie gezeigt wurde, kann diese Lücke nicht durch kommerzielle Kredite geschlossen werden, es kommen hierfür an kurzfristigen Mitteln vor allem Bankkredite in Frage<sup>2)</sup>. Die kurzfristigen Bankkredite, die die einzelne Unternehmung erhalten kann, sind jedoch, wie bereits dargestellt wurde, begrenzt, sodass durchaus die beim kommerziellen Kredit entstehende Lücke an kurzfristigen Mitteln durch kurzfristige Bankkredite häufig sich nicht ganz schliessen lässt.

Hat eine Unternehmung den ihr zur Verfügung stehenden langfristigen Kredit, der diese Lücke an sich schliessen könnte, bereits erschöpft, kann eine Erweiterungsinvestition nicht durchgeführt werden, obwohl die notwendigen Anlagen sich finanzieren lassen. In diesem Fall ist der Mangel an kurzfristigen Krediten dafür ausschlaggebend.

Obwohl also die Verfügbarkeit kurzfristiger Mittel einen Einfluss auf die mögliche Wachstumsrate der Unternehmung hat, wird man davon ausgehen können, dass vor allem die verfügbaren langfristigen Mittel als mögliche Begrenzung der Wachstumsrate der Unternehmung berücksichtigt werden müssen, zumal langfristige Mittel kurzfristige ersetzen können.

1) vgl. J.Bates, a.a.O., S.101.

2) vgl. R.F.Henderson, a.a.O., S.103 f.

In vielen Fällen ist es dagegen nicht möglich, langfristige Mittel durch kurzfristige zu ersetzen.

Neben der bisher behandelten Begrenzung der zur Verfügung stehenden Mittel muss noch berücksichtigt werden, dass in begrenztem Umfang die zur Verfügung stehenden Mittel durch die Zahlung eines höheren Zinses (Risikoprämie für den Kapitalgeber) ausgeweitet werden können. Inwieweit die Unternehmung von dieser Möglichkeit Gebrauch macht, hängt von ihrer Zielsetzung ab. Insofern handelt es sich bei den verfügbaren Mitteln zum Teil, ähnlich wie bei der Ablehnung der Aufnahme eines neuen Teilhabers, um eine Begrenzung durch die Zielsetzung, die im Verhalten der Unternehmung bei der Verschuldung zum Ausdruck kommt.

Ob die Begrenzung der finanziellen Mittel im einzelnen Fall sich in der Begrenzung der Wachstumsrate der Unternehmung auswirkt, hängt davon ab, welche Wachstumsrate von den anderen, das Wachstum beeinflussenden Bereichen der Unternehmung ermöglicht wird. Nur dann, wenn die vorhandenen Finanzmittel eine geringere Wachstumsrate als die anderen Bereiche der Unternehmung erlauben, hemmen die zur Verfügung stehenden Finanzmittel die Wachstumsrate der Unternehmung. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die zur Verfügung stehenden Mittel nur zum Teil durch Umstände begrenzt sind, die zu ändern die Unternehmensleitung nicht in der Lage ist. Dies sind im wesentlichen die Gesichtspunkte, nach denen die Eigenkapitalgeber ihr Kapital anlegen, die Besteuerung der Unternehmung, sowie die Kreditvergabegewohnheiten der Banken und der sonstigen Fremdkapitalgeber<sup>1)</sup>. Zum anderen Teil ist der beschränkte Betrag der Finanzmittel ein Ausdruck der Zielsetzung der Unternehmensleitung. Diese wird dann wirksam, wenn das Eigenkapital wegen der damit verbundenen Einflüsse auf die Unternehmung nicht ausgeweitet werden soll oder wenn von teureren Finanzierungsmöglichkeiten kein Gebrauch gemacht wird. Auch die Tatsache, dass der an sich zur Verfügung stehende Kreditspielraum nicht voll ausgenutzt wird, ist ein Ausdruck für den Einfluss der Zielsetzung<sup>2)</sup>.

---

1) vgl. K.Hax, a.a.O., S.275.

2) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.179.

E. Der Einfluss der Organisation auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

I. Die Veränderung der Organisationsstruktur wachsender Unternehmungen.

Im Rahmen dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die Unternehmung eine wirtschaftliche Einheit unter einheitlicher Leitung ist. Sämtliche Massnahmen der Unternehmung haben letztlich den Zweck, die Zielsetzung der Unternehmung zu erreichen. Diese einheitliche Leitung der Unternehmung zu gewährleisten, ist die Aufgabe der Organisation der Unternehmung<sup>1)</sup>. Dabei wird versucht, durch die Schaffung einer Organisationsstruktur die laufende Geschäftstätigkeit der Unternehmung zu ordnen. Die organisatorischen Probleme wachsender Unternehmungen entstehen vor allem dadurch, dass trotz der Vermehrung der in der Unternehmung tätigen Personen die einheitliche Leitung der Unternehmung erhalten bleiben muss.

Obwohl die Zunahme der Beschäftigtenzahl im Zuge des Wachstums der Unternehmung wichtig ist für die Entwicklung der organisatorischen Probleme, kann dennoch nicht davon ausgegangen werden, dass in jedem Fall bei derselben Beschäftigtenzahl dieselben organisatorischen Probleme auftreten und deshalb bei bestimmten Beschäftigtenzahlen zu bestimmten Organisationsstrukturen übergegangen werden muss<sup>3)</sup>. Diese Ansicht wird zum Teil vertreten und damit begründet, dass es einem Vorgesetzten nur möglich sei, eine begrenzte Anzahl von direkt Unterstellten zu leiten und zu koordinieren, wobei diese Anzahl weitgehend unabhängig von der Art der einzelnen Unternehmung sei. Zwar ist es richtig, dass ein Vorgesetzter nicht beliebig viele direkt Untergebene leiten und koordinieren kann, doch wird man nicht annehmen dürfen, dass diese Zahl in allen Fällen, wie zum Teil im Anschluss an Erfahrungen im militärischen Bereich ausgeführt wird, zwischen drei und sechs Untergebenen liegt<sup>4)</sup>.

1) vgl. M.Lohmann, a.a.O., S.275; H.Albach, Art.Organisation, betriebliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S.111-117, S.111; H.B.Acker, Planung der Organisation, in: K.Agthe und E.Schnauffer (Hrsg.), Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S.435-458, S.436.

2) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.449.

3) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.449.

4) vgl. L.Urwick, Problems of Growth in Industrial Undertakings, London 1949, S.18 f.; E.Dale, Planning and Developing the Company Organization Structure, New York 1952, S.51.

Es wird also nicht möglich sein, die Organisationsstruktur einer Unternehmung im Zuge ihres Wachstums unverändert zu lassen. Vielmehr sind bestimmte Organisationsstrukturen nur für begrenzte Grössenbereiche geeignet, darüber hinaus werden aber andere Strukturen verwendet werden müssen. Dabei ist für die anzuwendende Struktur nicht allein die Zahl der Beschäftigten massgebend; dann würde sich ergeben, dass die Organisationsstruktur aller industriellen Unternehmungen bei bestimmten Beschäftigtenzahlen das gleiche Aussehen aufweist. Neben der Zahl der Beschäftigten muss noch die Art ihrer Tätigkeit berücksichtigt werden. Ausserdem ist wichtig, wie gross der Unterschied in der Tätigkeit der Beteiligten ist; Personen mit unterschiedlicher Tätigkeit werden im allgemeinen schwieriger zu koordinieren sein als Personen mit gleicher Tätigkeit. Damit können die organisatorischen Probleme von Unternehmungen mit gleicher Beschäftigtenzahl sehr unterschiedlich sein, d.h. sie können, organisatorisch betrachtet, unterschiedliche Grössen aufweisen<sup>1)</sup>.

Noch eine zweite Überlegung muss bei der Darstellung der im Zuge des Wachstums auftretenden Organisationsprobleme berücksichtigt werden. Die Organisation der Unternehmung hat in jeder Unternehmung, unabhängig von deren Grösse, dieselben Probleme zu lösen<sup>2)</sup>. Sie muss vor allem das einheitliche Handeln der in der Unternehmung Tätigen im Hinblick auf die Zielsetzung garantieren<sup>3)</sup>. Dazu gehört die Koordination der arbeitsteilig Tätigen, die bei jeder Grösse der Unternehmung gewährleistet werden muss. Die dabei auftretenden Probleme können nicht bestimmten organisatorischen Grössenklassen zugeschrieben werden. Die mit der Arbeitsteilung auftretende Notwendigkeit der Koordination, das Problem der Kontrollspanne der Vorgesetzten und selbst der Delegation von Entscheidungsbefugnissen an untere Ränge ergeben sich in allen Grössen. Insofern kann also nicht davon gesprochen werden, dass bestimmte Unternehmungsgrössen spezifische Organisationsprobleme mit sich bringen.

Allerdings ist das Gewicht dieser einzelnen Probleme in den einzelnen Grössen unterschiedlich; so z.B. sind die Probleme, die sich aus der Delegation von Entscheidungsbefugnissen ergeben, in kleinen Unterneh-

1) vgl. P.F.Drucker, *Paxis des Management*, Düsseldorf 1956, S.278 ff.

2) vgl. W.Pankoke, *Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben*, Zürich 1964, S.64.

3) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.436.

mungen unbedeutend, obwohl auch in diesen nie alle Entscheidungen vom Leiter der Unternehmung getroffen werden. Auch Probleme, die sich aus der begrenzten Kontrollspanne einzelner Vorgesetzter ergeben, sind in kleinen Unternehmungen noch unbedeutend. Demgegenüber werden die Probleme der Arbeitsverbindung gegenüber anderen dann in den Hintergrund treten, wenn die Unternehmung eine Grösse erreicht hat, bei der sich eine noch weitergehende Arbeitsteilung nicht mehr als zweckmässig für die Zielsetzung erweist.

Wie muss also im Zuge des Wachstums einzelner Unternehmungen deren Organisationsstruktur verändert werden? Da das Wachstum einzelner Unternehmungen ein Prozess ist, der von einer Grösse zu einer anderen führt, ist es zweckmässig, die organisatorischen Probleme darzustellen, wie sie im Zuge des Wachstums einzelner Unternehmungen entstehen.

Ausgehend von einer kleinen Unternehmung, in der der Leiter der Unternehmung noch alle wichtigen Entscheidungen in sämtlichen Bereichen selbst fällen kann, weil er in der Lage ist, die Informationen, die für eine sachgerechte Entscheidung notwendig sind, selbst zu sammeln, ergeben sich zunächst die Probleme der Arbeitsverbindung wegen der mit steigender Unternehmungsgrösse möglichen Verstärkung der Arbeitsteilung. Je nach der Art des Produktionsprozesses und des Produktionsprogrammes kann die Arbeitsteilung in verschiedener Weise durchgeführt werden; dabei stehen zwei Möglichkeiten im Vordergrund, die Gliederung nach Verrichtungen und die Gliederung nach Objekten<sup>1)</sup>. Wenn bei der Produktion verschiedener Produkte die an den Objekten zu vollziehenden Arbeitsgänge gleichartig sind, so wird man die Arbeitsteilung nach Verrichtungen durchführen, wenn die verschiedenen Produkte eine unterschiedliche Behandlung erfordern, so wird die Gliederung nach Objekten den Vorzug erhalten<sup>2)</sup>. Diese Überlegung gilt nicht nur für den Produktionsbereich, sondern auch für die anderen Bereiche. Umfasst das Produktionsprogramm viele Produkte, so ist damit zu rechnen, dass nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch im Absatz und der Beschaffung die einzelnen Produkte unterschiedlich zu behandeln sind.

1) vgl. E.Kosiol, Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959, S.33 ff.; H.U.Baumberger, Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern 1961, S.36 f.

2) vgl. H.U.Baumberger, a.a.O., S.62 f.

Dasselbe gilt bei Unternehmungen, die mehrere Produktionsstufen umfassen.

Hieraus ergibt sich bereits, dass es sich von einer bestimmten Grösse ab empfiehlt, von der funktionalen zur divisionalen Organisation überzugehen<sup>1)</sup>. Diese Notwendigkeit ergibt sich besonders dann, wenn die Vergrösserung der Unternehmung dadurch vollzogen wird, dass neue Produkte in das Produktionsprogramm aufgenommen werden, oder wenn die Produktionstiefe vergrössert wird. Demgegenüber ist es in den Fällen, in denen lediglich die Produktion der bisherigen Produkte ausgedehnt wird, länger möglich, die funktionale Arbeitsteilung beizubehalten<sup>2)</sup>. In diesem Fall wird sich die Notwendigkeit zum Abgehen von der funktionalen Organisation erst dann ergeben, wenn die Arbeitsstätten der Unternehmung nicht mehr zentralisiert sind und deshalb der Übergang zur regionalen Gliederung naheliegt. Die Veränderung der Organisationsstruktur der Unternehmung ist also neben der absoluten Grösse, die erreicht wird, auch abhängig von der Art des Wachstums der Unternehmung<sup>3)</sup>.

Diese Probleme, die sich aus der Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmung ergeben und die im Zuge des Wachstums einer Unternehmung zuerst auftreten werden, bleiben auch auf den folgenden Stufen der Entwicklung erhalten. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sie solange besonders wichtig sind, wie sich eine weitergehende Arbeitsteilung noch als günstig erweist. Nach dem Punkt, in dem auf eine weitere Arbeitsteilung verzichtet wird, werden diese Probleme einfacher, besonders dann, wenn von der funktionalen Organisationsstruktur abgegangen wurde. Nach diesem Punkt erhöht sich die Zahl der Personen, die für die Herstellung und den Vertrieb eines Produktes zusammenwirken müssen, nicht mehr weiter. Dafür ergeben sich die Probleme der Arbeitsverbindung in der folgenden Entwicklung vor allem daraus, dass die Tätigkeit der einzelnen Produktionszweige aufeinander abgestimmt werden muss. Hierfür genügt jedoch im Gegensatz zur funktionalen Organisation eine generelle Abstimmung. Es ist nicht in jedem einzelnen Fall erforderlich

1) vgl. K.Agthe, a.a.O., S.468 ff.

2) vgl. P.F.Drucker, a.a.O., S.255 ff.; K.Agthe, a.a.O., S.473.

3) vgl. L.A.Allen, Management and Organization, New York/Toronto/London/Tokyo 1958, S.89.

derlich, die verschiedenen betroffenen Abteilungen mengen- und terminmässig aufeinander abzustimmen. Auch bei einer Ausdehnung der Produktionstiefe genügt im allgemeinen die Abstimmung der Kapazitäten. Es kann also damit gerechnet werden, dass von einer bestimmten Grösse ab die aus zunehmender Arbeitsteilung resultierenden organisatorischen Probleme weniger bedeutsam werden als die mit zunehmender Grösse entstehenden neuen Probleme.

Weitere Probleme, die im Zuge der Vergrösserung einzelner Unternehmungen entstehen, resultieren aus der begrenzten Kontrollspanne einzelner Vorgesetzter. Diese Probleme ergeben sich bereits in geringen Grössen, wenn es erforderlich wird, zwischen den Leiter der Unternehmung und die Ausführenden eine Zwischeninstanz einzuschalten. Deren wesentliche Aufgabe in kleinen Unternehmungen ist die Durchführung der Entscheidungen der Unternehmungsleitung und die Kontrolle der Durchführung. Zwar beginnt in diesem Stadium auch schon die Delegation von Entscheidungskompetenzen, doch werden sämtliche wichtigen Entscheidungen noch vom Leiter der Unternehmung getroffen, dem es noch möglich ist, die Unternehmung zu überblicken. Im wesentlichen sind auf dieser Stufe der Entwicklung die Zwischeninstanzen dazu da, die Entscheidungen der Unternehmungsleitung durchzusetzen<sup>1)</sup>.

Schon diese Einschaltung von Zwischeninstanzen ist ein Ausdruck der begrenzten Kontrollspanne einzelner Vorgesetzter. Dabei befindet sich die Unternehmung in diesem Stadium noch in kleinen Grössenordnungen, in denen die Zwischeninstanzen selbst nur solche Entscheidungen selbst fällen können, die für die Entwicklung der Unternehmung insgesamt unbedeutend sind<sup>2)</sup>.

Mit weiter ansteigender Unternehmungsgrösse muss dann infolge der begrenzten Kontrollspanne damit begonnen werden, weitere Entscheidungsbefugnisse, die bisher von der Leitung der Unternehmung wahrgenommen wurden, an untere Stellen abzugeben, weil mit steigender Unternehmungsgrösse immer mehr Aufgaben auf die Leitung der Unternehmung zukommen. Deren Reaktion darauf ist zunächst nicht die Ausweitung der obersten Leitung der Unternehmung, weil dies seinerseits wieder, wie noch zu

1) vgl. H.B.Acker, Organisationsstruktur, in: E.Schnauffer und K.Agthe, Organisation, a.a.O., S.119-148, S. 135.

2) vgl. E.Dale, a.a.O., S.38 f.

zeigen sein wird, schwierige Organisationsprobleme mit sich bringt. Dem steigenden Aufgabenumfang der Leitung wird vielmehr zunächst dadurch entgegengewirkt, dass ein Teil der Aufgaben, die bisher die Leitung selbst erledigt hat, an untergeordnete Stellen übertragen werden. Diese Anpassung ist solange möglich, bis die Leitung keine weiteren Aufgaben mehr abgeben kann und der Leiter der Unternehmung nicht mehr in der Lage ist, alle diese Aufgaben, von denen keine von einer unter der Spitze stehenden Stelle übernommen werden kann, selbst zu erledigen. Von dieser Grenze aus ist es bei weiterem Wachstum der Unternehmung erforderlich, die oberste Leitung der Unternehmung auszuweiten. Damit ergeben sich dann organisatorische Probleme daraus, wie von diesem Stadium an eine einheitliche Leitung der Unternehmung auch weiterhin noch garantiert werden kann. Unter Umständen kann sich aus diesem Organisationsproblem ergeben, dass es nicht mehr möglich ist, die Unternehmung noch weiter zu vergrössern; diese Fragen sollen jedoch gesondert behandelt werden.

In jedem Fall muss aber dann, wenn es notwendig wird, die oberste Leitung der Unternehmung auf mehrere Personen auszuweiten, dafür gesorgt werden, dass die einheitliche Leitung der Unternehmung erhalten bleibt. Hieraus entstehen die besonderen organisatorischen Probleme der grossen Unternehmungen. Auch dieser Gesichtspunkt wirkt dahin, dass von der funktionalen Organisation abgegangen wird, weil diese Organisationsform bei breitem Produktionsprogramm, das oft mit der Vergrösserung der Unternehmung verbunden ist, zu viele Koordinationsmassnahmen im einzelnen erfordert. Demgegenüber ist es in einer divisional gegliederten Unternehmung möglich, die Koordinierung durch das Aufstellen einzelner Zielsetzungen für die verschiedenen Divisionen vorzunehmen, ohne dass laufend die Tätigkeit im einzelnen aufeinander abgestimmt werden muss<sup>1)</sup>.

Da die Koordinierung einer personell umfangreichen Spitze der Unternehmung in der Regel schwierige Probleme mit sich bringt, muss vor der Ausweitung der Spitze versucht werden, durch Massnahmen zur Ausweitung der Kontrollspannen der Vorgesetzten auf den verschiedenen Stufen der Unternehmung die Ausweitung der Unternehmungsleitung hinauszuzögern. Ein weiterer Gesichtspunkt, der hierfür spricht, ist die Tatsache, dass die Tiefe der Organisation einer Unternehmung eng zusammenhängt mit

1) vgl. H.U. Baumberger, a.a.O., S.153 ff.

dem Umfang der Kontrollspanne der Vorgesetzten. Kleinen Kontrollspannen entspricht eine tiefe Gliederung der Unternehmung. Wenn die, von unten gesehen, ersten Vorgesetzten nur wenige Unterstellte leiten können, dann vergrössert sich die Zahl der Vorgesetzten, die erforderlich ist, und damit wieder die Zahl der Vorgesetzten, die auf der nächsten Stufe erforderlich ist. Dadurch kann sich ergeben, dass die Zahl der notwendigen Instanzen ansteigt, besonders dann, wenn die oberste Leitung schon die Grenze ihrer Kontrollspanne erreicht hat. Die Vergrösserung der Zahl der Instanzen hat vor allem den Nachteil, dass die Entscheidung der Unternehmungen mehr Zeit erfordert, weil die Information der Leitung und die Mitteilung der Entscheidungen schwieriger wird und mehr Zeit beansprucht.

Sowohl die Schwierigkeit der Koordinierung einer breiten Unternehmungsspitze wie auch die mit kleinen Kontrollspannen verbundene grosse Instanzenzahl legen also den Versuch einer Ausweitung der Kontrollspannen nahe. Auch dieses Bestreben wird sich in der Organisationsstruktur der Unternehmung auswirken, allerdings erst dann, wenn eine Grösse erreicht wird, bei der diese Massnahmen vordringlich werden. .

Für die Ausweitung ergeben sich mehrere Möglichkeiten. Zunächst können die Linienvorgesetzten dadurch entlastet werden, dass die Verwaltungsaufgaben für die gesamte Unternehmung zusammengefasst und Stabsstellen übertragen werden, ein Beispiel hiefür ist die Zusammenfassung der Personalverwaltung in einer Stabsstelle<sup>1)</sup>. Diese Stellen können ausserdem zur Koordination herangezogen werden<sup>2)</sup>. Dadurch ergibt sich für die einzelnen Vorgesetzten mehr Zeit für die Bearbeitung der sachlichen Probleme ihrer Abteilung. Eine zweite Möglichkeit der Ausweitung der Kontrollspanne ist dadurch gegeben, dass es möglich ist, dem einzelnen Vorgesetzten Assistenten<sup>3)</sup> oder einen ganzen Stab beizugeben. In diesem Fall muss der Vorgesetzte nicht mehr alle seine Entscheidungen selbst vorbereiten und durchdenken, sondern er kann sich auf die Mitarbeit seines Stabes stützen, wodurch erreicht wird, dass die einzelne Entscheidung weniger Arbeitszeit des Vorgesetzten in Anspruch nimmt.

1) vgl. K. Agthe, a.a.O., S.475 f.; E. Dale, a.a.O., S.71 ff.; L. Urwick, a.a.O., S.12 f.

2) vgl. L. Urwick, a.a.O., S.14.

3) vgl. E. Dale, a.a.O., S.61 ff.

Die dritte Möglichkeit zur Ausweitung der Kontrollspanne ist die Bildung von Ausschüssen zur Koordination auf den unteren Ebenen<sup>1)</sup>. Dadurch wird erreicht, dass in bestimmten Fällen die erforderliche Koordination zwischen den beteiligten Stellen zustandekommt, ohne dass der gemeinsame Vorgesetzte eingreifen muss. Es ergibt sich demnach im Zuge des Wachstums das Problem der Einordnung der entstehenden Stabsstellen und Ausschüsse in die Organisationsstruktur der Unternehmung. Die Eingliederung von Stabsstellen, Assistenten und Ausschüssen in die Organisationsstruktur der Unternehmung bringt ihrerseits wieder vielfältige Probleme mit sich<sup>2)</sup>.

Daneben können Einflüsse auf die Organisationsstruktur der Unternehmung auch vom Wandel des Führungsstils, der beim Wachstum auftritt, ausgehen<sup>3)</sup>. Dabei ist vor allem auf zwei typische Wandlungen in Abhängigkeit von der Grösse der Unternehmung hinzuweisen<sup>4)</sup>. Zunächst ergibt sich der Wandel von der direkten zur indirekten Leitung der Unternehmung. Dieser findet darin seinen Ausdruck, dass an die Stelle der direkten Information und Anweisung durch die Unternehmungsleitung die Information der Leitung durch die unteren Instanzen tritt. Dem entspricht die Weitergabe der Anweisungen der Leitung durch untere Instanzen. Verbunden mit diesem Wandel ist oft der Übergang zur schriftlichen Information und Anweisung. Der zweite typische Wandel des Führungsstils tritt dann ein, wenn die Unternehmung so gross geworden ist, dass die Leitung nicht mehr alle wichtigen Entscheidungen selbst treffen kann, weil ihr dazu neben der erforderlichen Zeit auch die Kenntnis der tatsächlichen Gegebenheiten fehlt, und ausserdem nicht mehr alle Entscheidungen schnell genug gefällt werden können. In dieser Grössenordnung wird dazu übergegangen, untere Stellen anzuweisen, wie sie in bestimmten Fällen zu entscheiden haben.

1) vgl. K.Agthe, a.a.O., S.476.

2) vgl. hierzu E.Dale, a.a.O., S.65 f. und S.78 ff.; P.T.Trauth, Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, in: E.Schnauffer und K.Agthe (Hrsg.), Organisation, a.a.O., S.281-310; K.Bleicher, Ausschüsse in der Organisation, ebenda, S.311-338.

3) vgl. K.Agthe, a.a.O., S.475 f.

4) vgl. H.B.Acker, Planung der Organisation, a.a.O., S.451 f.

## II. Die Auswirkungen der Veränderungen der Organisationsstruktur auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

Welche Auswirkungen gehen von dieser organisatorischen Anpassung an den Umfang und die Form des Wachstums einzelner Unternehmungen aus ? Zunächst soll dargestellt werden, wie sich diese organisatorischen Anpassungen auf die Wachstumsrate einzelner Unternehmungen auswirken können. Die Unternehmung kann auf die Dauer nicht ohne Veränderungen ihrer Organisationsstruktur wachsen. Dagegen können relativ kleine Vergrößerungen der Unternehmung ohne organisatorische Veränderungen durchgeführt werden. Dies liegt darin begründet, dass eine bestimmte Organisationsstruktur für einen bestimmten Grössenbereich geeignet ist<sup>1)</sup>. Es ist deshalb nicht erforderlich, bei jeder Vergrößerung der Unternehmung auch deren Organisationsstruktur zu verändern. Erst dann, wenn die für eine Organisationsstruktur maximale Grösse überschritten wird, muss die Organisationsstruktur der Unternehmung verändert werden, wenn die Koordination nicht schlechter werden soll.

Nach einer derartigen grundlegenden Veränderung der Organisationsstruktur kann dann die weitere Vergrößerung der Unternehmung wieder ohne Anpassung der Organisationsstruktur vor sich gehen. Erst dann, wenn wieder eine Grösse erreicht wird, bei der die neue Struktur der Organisation nicht mehr geeignet ist, wird erneut eine Veränderung der Organisationsstruktur erforderlich. Dabei kann allerdings der Fall eintreten, dass inzwischen die tatsächliche Organisationsstruktur nicht mehr der an sich möglichen optimalen Struktur entspricht<sup>2)</sup>. Damit ergibt sich also, dass die Organisationsstruktur wachsender Unternehmungen nicht kontinuierlich an die steigende Grösse der Unternehmung angepasst werden muss, sondern dass sprunghafte Änderungen der Organisationsstruktur ausreichend sind.

Daneben sprechen noch zwei weitere Gesichtspunkte für eine sprunghafte Anpassung der Organisation. Zunächst wird darauf hingewiesen, dass in der Unternehmung starke Hindernisse gegen eine Veränderung der Organisation bestehen, weil dadurch die Befugnisse und Zuständigkeiten der Beteiligten verändert werden<sup>3)</sup>. Deshalb wird immer damit gerechnet wer-

1) vgl. K.Agthe, a.a.O., S.467.

2) vgl. H.Albach, a.a.O., S.114.

3) vgl. R.Staerke, Anpassung der Organisation an den Menschen, Bern 1960, S.45 ff.; H.Albach, a.a.O., S.114; K.Agthe, a.a.O., S.482 ff.; R.Villers, Die dynamischen Kräfte industrieller Führung, Bad Homburg v.d.Höhe/Berlin/Zürich 1960, S.202 f.

den müssen, dass die neue Organisation gegen den Widerstand der Betroffenen durchgesetzt werden muss. Es erscheint aus diesem Grund ungeeignet, die Organisationsstruktur durch ständige kleine Veränderungen der steigenden Grösse der Unternehmung anzupassen, weil dies zu ständigen Schwierigkeiten mit den betroffenen Mitarbeitern führen würde.

Ausserdem muss berücksichtigt werden, dass die Organisationsstruktur der Unternehmung die Aufgabe hat, den Ablauf der Geschäftstätigkeit zu ordnen. Auch aus diesem Gesichtspunkt heraus erscheint es günstiger, wenige, aber gründliche Anpassungen der Organisationsstruktur ständigen geringfügigen Anpassungen vorzuziehen. Durch seltene grundlegende Umstellungen wird der Geschäftsablauf insgesamt weniger beeinträchtigt werden, als durch dauernde kleine Änderungen der Zuständigkeiten und des Arbeitsablaufes.

Demnach ergibt sich, dass eine ständige, gewissermassen infinitesimale, Anpassung der Organisationsstruktur an die Vergrösserungen der Unternehmung nicht notwendig und auch nicht günstig ist, sodass in der weiteren Betrachtung davon ausgegangen werden kann, dass die Struktur nur beim Erreichen bestimmter Grössen, dann aber sprunghaft, verändert werden muss<sup>1)</sup>. Die Leitung der Unternehmung braucht sich also nicht ständig mit der Veränderung und der Verbesserung der Organisationsstruktur der Unternehmung zu befassen, weil nur an bestimmten Grenzen, die für die einzelnen Unternehmungen unterschiedlich liegen, die Organisationsstruktur verändert werden muss<sup>2)</sup>.

Es ist nun zu fragen, wie sich diese Zusammenhänge auf die Wachstumsrate der Unternehmung auswirken können. Es ergibt sich hieraus zunächst, dass nicht bei allen Wachstumsvorgängen Probleme der Anpassung der Organisationsstruktur auftreten<sup>3)</sup>. Dies ist dann der Fall, wenn eine Grössenveränderung vollzogen werden kann, ohne dass die Grenze erreicht wird, bei der die vorhandene Organisation verändert werden muss. Es ist möglich, die mit dem Wachstum der Unternehmung verbundene Ausweitung der Aufgaben in die vorhandene Organisationsstruktur einzuordnen, wobei grundsätzliche organisatorische Probleme nicht auftreten werden. In diesen Fällen wird also nicht damit zu rechnen sein,

1) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.438 f.

2) vgl. K.Agthe, a.a.O., S.467.

3) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.449 f.

dass die Wachstumsrate durch die Organisationsschwierigkeiten begrenzt wird. Vielmehr wird die Wachstumsrate von den anderen Bereichen der Unternehmung oder von der Zielsetzung her begrenzt, sodass diejenige Wachstumsrate, bei der die nächste sprunghafte Änderung der Organisation erforderlich würde, nicht erreicht wird. Anders liegen die Verhältnisse, wenn die Unternehmung sich in der Nähe einer Grösse befindet, bei der eine Veränderung der Organisationsstruktur erforderlich wird. Dann kann es sein, dass schon bei kleinen Wachstumsraten, deren Verwirklichung, von den anderen Bereichen her gesehen, keine Schwierigkeiten bereitet, eine Grösse erreicht wird, bei der eine Veränderung der Organisationsstruktur erforderlich wird<sup>1)</sup>. Damit kann die bestehende Organisationsstruktur der Unternehmung zum Engpass für die weitere Entwicklung der Unternehmung werden, und zwar dann, wenn die Anpassung der Organisation nicht mit der erforderlichen Geschwindigkeit vorgenommen werden kann<sup>2)</sup>, weil die Leitung der Unternehmung die erforderliche Umstellung nicht rechtzeitig erkannt hat, oder sie nicht in der Lage ist, sich ausreichend diesen Problemen zu widmen. Dies ergibt sich oft daraus, dass die organisatorischen Probleme zurückgestellt werden, weil ihre Lösung in vielen Fällen kurzfristig nicht dringlich ist. Daneben ist zu berücksichtigen, dass auch aus anderen Gründen organisatorische Veränderungen hinausgeschoben werden, bis sie unumgänglich geworden sind, vor allem wegen des Widerstandes, der gegen jede Änderung der Organisation besteht.

Auf diese Weise werden organisatorische Änderungen nicht rechtzeitig vorgenommen, sodass dann in bestimmten Lagen eine geplante Ausweitung der Unternehmung nicht erfolgen kann. Oder aber es kommt dazu, dass die Unternehmung unter Beibehaltung der vorhandenen Organisationsstruktur ausgeweitet wird und dass demzufolge die Organisation nicht der Grösse der Unternehmung angepasst ist, wodurch in den anderen Bereichen Schwierigkeiten entstehen können.

Schliesslich muss noch berücksichtigt werden, dass, wie schon erwähnt wurde, die Umgestaltung der Organisation der Unternehmung besonders viel Arbeit für die Leitung der Unternehmung mit sich bringt, weil die dabei anfallenden Aufgaben nur zum Teil an untergeordnete Stellen oder an Aussenstehende delegiert werden können. Da die Vergrösserung der

1) vgl. P.F.Drucker, a.a.O., S.299 f.

2) vgl. H.B.Acker, a.a.O., S.439.

Unternehmung neben den organisatorischen Problemen auch in den anderen Bereichen eine vermehrte Arbeitsbelastung mit sich bringt, wird sich die Leitung dann, wenn die Organisationsstruktur im Zuge des Wachstums verändert werden muss, weniger den Problemen in den anderen Bereichen zuwenden können, sodass auch die Wachstumsrate, die von den übrigen Bereichen her verwirklicht werden kann, geringer ist, als wenn keine Umgestaltung der Organisation erforderlich wäre.

Hier zeigt sich wiederum die Bedeutung, die der rechtzeitigen Ausweitung der Leitung für das Wachstum einzelner Unternehmungen zukommt. Wie in allen anderen Bereichen erfordert die Vergrößerung der Unternehmung auch die Planung der Organisation. Diese Aufgaben können nur in begrenztem Umfang von der Unternehmungsleitung an untergeordnete oder aussenstehende Stellen abgegeben werden. Damit wird die Arbeitskapazität der vorhandenen Unternehmungsleitung zur Grenze für die Wachstumsrate der Unternehmung, da in jedem Zeitpunkt nur ein begrenzter Umfang an Vergrößerungsprojekten bearbeitet werden kann. Da nach der Vergrößerung auch der Umfang der laufenden Aufgaben der Leitung zunimmt, ist eine ständige Ausweitung der Leitung in wachsenden Unternehmungen erforderlich. Diese Ausweitung darf jedoch nicht erst dann erfolgen, wenn die Unternehmung bereits vergrößert ist, sondern die Ausweitung der Arbeitskapazität muss bereits dann vollzogen sein, wenn die Planungsarbeiten für die Vergrößerung der Unternehmung anfallen, da in diesem Stadium die Mehrbelastung der Unternehmungsleitung beginnt. Da die neuen Mitglieder der Leitung zu diesem Zeitpunkt bereits eingearbeitet sein müssen, muss die Leitung bereits um die Einarbeitungszeit vorher ausgeweitet werden. Auf diese kann nicht verzichtet werden, weil die neuen Mitglieder der Leitung in keinem Fall alle Kenntnisse, die sie in der Unternehmung benötigen, von aussen mitbringen können; die zur Leitung der Unternehmung besonders wichtige Kenntnis der eigenen Unternehmung können sie nur in der Unternehmung selbst erwerben<sup>1)</sup>.

Diese Ausbildung der eigenen Leitung in der eigenen Unternehmung kann auch durch eine entsprechende Organisation der Unternehmung, die Rücksicht nimmt auf die Ausbildung des Führungsnachwuchses, gefördert werden<sup>2)</sup>.

1) vgl. E.T.Penrose, a.a.O., S.43 ff.; Dieselbe, Limits to the Growth and Size of Firms, a.a.O., passim.

2) vgl. hierzu P.F.Drucker, a.a.O., S.250 f.

Ist eine Expansionsphase der Unternehmung abgeschlossen, dann geht die Arbeitsbelastung der Unternehmung zurück, weil dann nur noch Arbeiten, die sich aus der laufenden Geschäftstätigkeit ergeben, auf die Unternehmungsleitung zukommen. Damit entsteht die Situation, dass die vorhandene Leitung der Unternehmung nicht mehr völlig ausgelastet wird, wovon neue Erweiterungen der Unternehmung angeregt werden können<sup>1)</sup>.

### III. Die Begrenzung der absoluten Grösse industrieller Unternehmungen durch die Organisation.

Im vorhergehenden Abschnitt wurde dargestellt, wie bei bestimmten Grössen andere Organisationsformen industrieller Unternehmungen erforderlich werden, und welche Auswirkungen von der Organisation auf die Wachstumsrate einzelner Unternehmungen ausgehen können. Nun ist noch eine besondere Variante dieser Fragestellung zu berücksichtigen, nämlich, ob von der Organisation her Gründe wirksam werden, die ein weiteres Wachstum industrieller Unternehmungen völlig verhindern können, d.h. also dazu führen können, dass die Wachstumsrate der Unternehmung dauernd auf Null absinkt. Bisher wurde nur untersucht, ob es aufgrund der gegebenen organisatorischen Zusammenhänge denkbar ist, dass die Unternehmung sich zeitweise nicht mehr vergrössern kann, dann aber nach Überwindung der organisatorischen Schwierigkeiten weiter wächst.

Diese Fragestellung ist dadurch gerechtfertigt, dass im Rahmen dieser Arbeit immer davon ausgegangen wird, dass die Unternehmung eine wirtschaftliche Einheit ist, die einheitlich im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung geleitet wird. Diese einheitliche Leitung zu garantieren und durchzusetzen ist die Aufgabe der Organisation.

Eine absolute Begrenzung der Grösse industrieller Unternehmungen kann sich aufgrund der organisatorischen Gegebenheiten auf zwei Arten ergeben. Einmal kann es unmöglich sein, die Leitung der Unternehmung beliebig weit auszudehnen, ohne dass die Einheitlichkeit der Leitung verlorengeht. Die andere Überlegung geht davon aus, dass es zwar möglich ist, die Leitung der Unternehmung beliebig weit auszudehnen, untersucht dann aber, ob diese Ausdehnung der Leitung, die zur Gewährleistung der einheitlichen Willensbildung erforderlich ist, nicht zu Konsequenzen führt, die eine weitere Vergrösserung der Unternehmung

1) vgl. E.T.Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, a.a.o., S. 54.

verhindern. Dabei ist zu betonen, dass es sich in beiden Fällen nur darum handeln kann, eine absolute Grenze für die Ausdehnung bestimmter einzelner Unternehmungen abzuleiten. Infolge der Unterschiede der Unternehmungen in ihrer Ausgangslage, ihrer Zielsetzung und der Art und Richtung ihres Wachstums wird es keinesfalls möglich sein, eine bestimmte absolute Grenze für die Ausdehnung jedweder Unternehmung zu ermitteln. Wenn es sich also ergeben sollte, dass organisatorische Zusammenhänge eine Ausdehnung über eine bestimmte Grenze hinaus verhindern, so wird diese Grenze für jede Unternehmung individuell zu bestimmen sein.

In der folgenden Betrachtung soll ausgegangen werden von der Annahme, dass die Unternehmungsleitung ein fixer Faktor ist, d.h., dass sie nicht beliebig umfangreich werden kann, ohne dass die einheitliche Leitung der Unternehmung verlorenght. Unter dieser Annahme ergibt sich, wenn man davon ausgeht, dass die Unternehmungsleitung bestimmte Aufgaben nicht delegieren kann, eine absolute Grenze für das Wachstum einzelner Unternehmungen, deren Lage bestimmt ist durch die Arbeitskapazität der jeweiligen Leitung der Unternehmung. Da die Arbeitsaufgaben, die die Leitung zu bewältigen hat, unter anderem abhängig sind von der jeweiligen Lage der Unternehmung und ausserdem die Fähigkeiten der Leitungen verschiedener Unternehmungen unterschiedlich sind, so kann es sich, wie bereits betont wurde, bei dieser Grenze nicht um eine für alle Unternehmungen, sondern nur um eine für einzelne Unternehmungen gültige Grenze handeln. Diese ist ausserdem noch im Zeitablauf veränderlich, gilt also nur unter den jeweils gegebenen Bedingungen. Aber es bleibt dennoch festzuhalten, dass sich unter den gemachten Annahmen für jede einzelne Unternehmung eine individuell bestimmte Grenze für die Expansion ergibt.

Im folgenden soll nun überprüft werden, welche Gesichtspunkte dafür sprechen, dass die Leitung einzelner Unternehmungen nicht beliebig weit ausgedehnt werden kann und in Abhängigkeit davon die mögliche absolute Grösse industrieller Unternehmungen begrenzt ist. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Unternehmung als wirtschaftliche Einheit es erfordert, dass die Organisationsstruktur eine einheitliche Willensbildung im Hinblick auf die Zielsetzung der Unternehmung garantiert. Es wird weiter unterstellt, dass die Leitung der Unternehmung bestimmte Aufgaben, insbesondere die Koordination innerhalb der Unternehmung

und das Treffen grundsätzlicher Entscheidungen, die die Zukunft der gesamten Unternehmung betreffen, nicht an untergeordnete Stellen delegieren kann. Ausserdem wird davon ausgegangen, dass sich mit zunehmender Grösse der Unternehmung die Aufgaben der Unternehmungsleitung ständig vermehren; dabei soll die Frage ausser Betracht bleiben, in welchem Verhältnis zur Ausdehnung der Unternehmung sich der Arbeitsanfall der Leitung vermehrt.

Die einheitliche Leitung der Unternehmung erfordert es, dass bei den Entscheidungen der Spitze alle wesentlichen Gesichtspunkte in allen Bereichen der Unternehmung berücksichtigt werden. Dadurch ist es bedingt, dass innerhalb der Unternehmungsleitung die Arbeitsteilung nicht beliebig weit getrieben werden kann<sup>1)</sup>. Wie in den unteren Rängen bringt auch in der Unternehmungsleitung jede Arbeitsteilung die Notwendigkeit der Koordination mit sich; diese kann durch eine übergeordnete Instanz erfolgen oder durch die wechselseitige Abstimmung unter den Mitgliedern der Unternehmungsleitung. Geht man davon aus, dass die Koordination nur durch eine einzige Person erfolgen kann<sup>2)</sup>, so wird der Umfang, den die Leitung der Unternehmung annehmen kann, bestimmt durch die Kontrollspanne dieser Persönlichkeit.

Aber auch dann, wenn die oberste Leitung der Unternehmung mehrere Personen umfassen kann, die Entscheidungen fällen, ohne dabei von einer übergeordneten Instanz koordiniert zu werden, ist es nicht möglich, die Leitung unbegrenzt zu erweitern, weil sich die Mitglieder untereinander abstimmen müssen. Jedes Mitglied muss sich vor seinen Entscheidungen mit den anderen Mitgliedern abstimmen, da es bei seinen Entscheidungen alle wesentlichen Gesichtspunkte der gesamten Unternehmung berücksichtigen muss, um nicht deren einheitliche Leitung zu gefährden. Auch in diesem Fall sind also die Möglichkeiten der Arbeitsteilung innerhalb der Leitung und damit der Umfang der Leitung begrenzt<sup>3)</sup>. Bei Beratungen innerhalb der Leitung muss sich letztlich jedes Mitglied mit sämtlichen Gesichtspunkten, die für die Entscheidung wichtig sind, auseinandersetzen. Es muss also in beiden Fällen davon ausgegangen werden, dass die oberste Leitung der Unternehmung nur begrenzt ausweitert werden kann. Damit ist also die Leistungsfähigkeit der obersten

1) vgl. N.Kaldor, a.a.O., S.67; G.J.Stigler, The Theory of Price, 2.Auflage, New York 1952, S.139 f.

2) vgl. A.P.Lerner, The Economics of Control, New York 1949, S.210 f.

3) vgl. N.Kaldor, a.a.O., S.68 f.

Leitung entscheidend für den Umfang der Leitung und damit gleichzeitig für die Grenze der Ausweitung einzelner Unternehmungen<sup>1)</sup>.

Für die weiteren Betrachtungen ist es nun wichtig zu wissen, wo diese Grenze der Expansionsmöglichkeiten einzelner Unternehmungen liegt, die sich aus der Leistungsfähigkeit der obersten Leitung der Unternehmung ergibt. Für die Bestimmung dieser Grössenordnung muss berücksichtigt werden, dass es mit zunehmender Grösse der Unternehmung nicht nur möglich wird, eine begrenzte Arbeitsteilung innerhalb der Leitung durchzuführen, sondern dass auch bessere Methoden der Leitung angewendet werden können, wie der Einsatz von Spezialisten, von besseren Führungskräften und der organisatorischen Dezentralisation<sup>2)</sup>. Ausserdem können bessere Planungsmethoden verwendet werden, und die Leitung kann sich oft über die für die Entscheidungen wichtigen Gegebenheiten besser informieren<sup>3)</sup>. Aufgrund dieser Gegebenheiten wird man davon ausgehen können, dass die Grösse, von der ab eine einheitliche Leitung nicht mehr möglich ist, in der Regel nicht erreicht wird<sup>4)</sup>. Grundsätzlich existiert aber eine derartige Grösse. Die Feststellung von Penrose, dass die Tatsachen dies nicht bestätigen<sup>5)</sup>, steht dem nicht entgegen, da diese Grenze kaum erreicht wird und deshalb auch nicht verifizierbar ist. Dazu kommt noch, dass diese Grenze für die einzelnen Unternehmungen unterschiedlich liegt und dass sie sich im Zeitablauf verschieben kann.

Zur Beantwortung der Frage, von welcher Grösse ab eine einheitliche Leitung der Unternehmung nicht mehr möglich ist, ist man also weitgehend auf Spekulationen angewiesen; jedenfalls scheinen sich derartige Fälle in der Praxis kaum ergeben zu haben. Damit ist aber die Frage, ob die im Zuge des Wachstums erforderlichen organisatorischen Massnahmen die absolute Grösse der Unternehmung begrenzen können, noch nicht erschöpfend behandelt. Es muss noch untersucht werden, ob nicht bereits vor derjenigen Grösse, von der ab eine einheitliche Leitung der

- 1) vgl. E.Gutenberg, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Bd., Die Produktion, a.a.O., S.423.
- 2) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.423 f.; W.Busse von Colbe, Die Planung der Betriebsgrösse, a.a.O., S.123.
- 3) vgl. K.Hax, Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13.Jg., (1961), S.1-26, S.24.
- 4) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.424; K.Hax, a.a.O., S.24; J.S.Bain, Barriers to New Competition, Cambridge 1962, S.61 f.
- 5) vgl. E.T.Penrose, a.a.O., S.18.

Unternehmung unter den gegebenen Verhältnissen nicht mehr möglich ist, die erforderlichen organisatorischen Massnahmen zu Konsequenzen führen können, die eine weitere Vergrösserung der Unternehmung auf die Dauer verhindern, obwohl an sich eine grössere Unternehmung noch einheitlich geleitet werden könnte<sup>1)</sup>.

Dabei kann es sich einmal darum handeln, dass die Konsequenzen der organisatorischen Anpassung unter den gegebenen Verhältnissen, in denen sich die Unternehmung befindet, den Fortbestand der Unternehmung verhindern. Zum anderen kann es sein, dass die Konsequenzen der Anpassung der Organisationsstruktur an die steigende Grösse dazu führen, dass es sich unter der herrschenden Zielsetzung der Unternehmung als unzweckmässig erweist, die Unternehmung weiter zu vergrössern, obwohl dadurch der Fortbestand der Unternehmung nicht gefährdet würde. Damit würde sich eine subjektiv bestimmte Grenze für die absolute Grösse einzelner Unternehmungen ergeben.

Grundlage für diese Überlegungen ist die Feststellung, dass mit zunehmender Unternehmungsgrösse die organisatorischen Aufgaben überproportional anwachsen<sup>2)</sup>. Dies ist dadurch bedingt, dass mit steigender Grösse der Unternehmung die Koordination innerhalb der Unternehmung und auch die Kontrolle immer schwieriger werden<sup>3)</sup>. Damit ergibt sich, dass die Verwaltungskosten pro Stück bei zunehmender Unternehmungsgrösse zunehmen. Allerdings ist damit nicht in jedem Fall ein Anstieg der Stückkosten verbunden, weil der Anstieg der Verwaltungskosten pro Stück bei steigender Unternehmungsgrösse unter Umständen durch im Zuge der Vergrösserung der Unternehmung sinkende Material- und Fertigungskosten pro Stück kompensiert werden können. Bei den Fertigungskosten ist dies allerdings nur möglich, wenn die Produktion der bisher schon hergestellten Produkte ausgeweitet wird, während dies für eine Senkung der Materialkosten pro Stück nicht unbedingt notwendig ist. Für die Entwicklung der Stückkosten bei pro Stück ansteigenden Verwaltungskosten kommt es also darauf an, wie die Kostenentwicklung in den anderen Bereichen der Unternehmung bei dieser Grössenordnung ist. Erst dann, wenn bei steigenden Verwaltungskosten je Stück die übrigen Kosten je Stück konstant

1) vgl. W.Pankoke, a.a.O., S.69 ff.

2) vgl. H.U. Baumberger, a.a.O., S.73 f.

3) vgl. E.H.Chamberlin, The Theory of Monopolistic Competition, 7.Aufl., Cambridge, Mass., S.247 f.

sind oder langsamer abnehmen, als die Verwaltungskosten in Abhängigkeit von der Unternehmungsgrösse ansteigen, kommt es zu steigenden Gesamtkosten je Stück<sup>1)</sup>.

Diese Ansicht über die Entwicklung der Verwaltungskosten bei steigender Unternehmungsgrösse ist jedoch nicht unbestritten. Zum Teil wird die Ansicht vertreten, dass die Verwaltungskosten bei steigender Unternehmungsgrösse pro Stück absinken, oder doch zumindest nicht so stark ansteigen, dass es hierdurch zu einem Anstieg der Gesamtkosten je Stück kommt<sup>2)</sup>. Auch empirische Untersuchungen sprechen zum Teil dafür<sup>3)</sup>. Gegen diese kann allerdings eingewendet werden, dass in denjenigen Fällen, in denen keine steigenden Verwaltungskosten bei steigender Unternehmungsgrösse festgestellt wurden, die untersuchten Unternehmungen die entsprechende Grössenordnung noch nicht erreicht haben.

Es ergibt sich also wieder die Frage, von welcher Grössenordnung ab mit steigenden Verwaltungskosten zu rechnen ist, und ob diese Grössenordnungen praktisch bedeutsam sind. Daneben muss berücksichtigt werden, dass es für die die Grösse begrenzende Wirkung der Organisation nicht nur auf die Entwicklung der Verwaltungskosten pro Stück ankommt, sondern neben der Zielsetzung auch auf die Entwicklung der Erlöse bei steigender Grösse. Für die Mehrzahl der Fälle wird man davon ausgehen können, dass durch die Organisation der Unternehmung nur die Form und Rate des Wachstums beeinflusst wird.

1) vgl. E.Gutenberg, a.a.O., S.424 ff.; W.Busse von Colbe, a.a.O., S. 125 ff.

2) vgl. hierzu W.Busse von Colbe, Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmungen, a.a.O., S.311 ff.; sowie die dort angegebene Literatur.

3) vgl. W.Busse von Colbe, a.a.O., S.313 ff.

Dritter Teil. Der Einfluss unternehmungsindividueller Bestimmungsgründe auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

A. Der Einfluss der Zielsetzung auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.

I. Die Bedeutung der Zielsetzung für das Verhalten der Unternehmung.

Neben den einzelnen Bereichen der Unternehmung, die, wie in der bisherigen Darstellung gezeigt wurde, in vielfältiger Weise einen Einfluss auf das Wachstum der Unternehmung nehmen können, muss nun noch die Zielsetzung der Unternehmung als Bestimmungsgrund ihres Wachstums berücksichtigt werden. Es ist nicht möglich, das Wachstum industrieller Unternehmungen zureichend zu erklären, ohne die Zielsetzung der Unternehmung zu berücksichtigen. Von der Zielsetzung der Unternehmung hängt es unter anderem ab, welches Gewicht die bisher dargestellten Zusammenhänge für die einzelne Unternehmung erlangen.

In den vergangenen Jahrzehnten stand die Entwicklung der Theorie der Unternehmung unter der Annahme der Gewinnmaximierung als Zielsetzung der Unternehmung. Damit wurde zwar berücksichtigt, dass es nicht möglich ist, die Entwicklung einzelner Unternehmungen zu erklären, ohne das Verhalten der Unternehmungsleitung zu berücksichtigen, weil für die Entwicklung einer Theorie bekannt sein muss, wie sich die Unternehmung in Situationen verhält, in denen mehrere Verhaltensweisen möglich sind. Gleichzeitig ergab sich aber aus der Annahme der Gewinnmaximierung als einziger "rationaler" Zielsetzung eine starke Einengung der Theorie auf eine einzige von vielen möglichen Verhaltensweisen. Damit verliert diese Theorie an Bedeutung, insofern sie geeignet sein soll, die Wirklichkeit zu erklären<sup>1)</sup>.

Es muss also berücksichtigt werden, dass die einzelnen Unternehmungen verschiedene Verhaltensweisen an den Tag legen können<sup>2)</sup>. Verschiedene Unternehmungen können sich in gleichen Situationen unterschiedlich verhalten. Es muss also im Interesse einer wirklichkeitsbezogenen Theorie davon ausgegangen werden, dass das Wachstum industrieller Unternehmungen kein Vorgang ist, der sich automatisch aufgrund bestimmter Konstel-

1) vgl. E.Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für Erich Gutenberg, hrsg.von H.Koch, Wiesbaden 1962, S.11-71, S. 14 ff.

2) vgl. C.M.White, Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: K.E. Boulding and W.A.Spivey, Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S.181-201.

lationen ergibt. Die Vergrößerung von Unternehmungen ist nicht nur davon abhängig, dass die Unternehmung eine bestimmte interne Lage aufzuweisen hat und dass bestimmte Umweltsbedingungen gegeben sind. In jedem Fall, auch unter günstigen internen und äusseren Umständen, ist ein Aktivwerden der Unternehmungsleitung erforderlich. "Firms do not just grow automatically, but in response to human decisions"<sup>1)</sup>. Das Wachstum der Unternehmung wird erst dadurch in Gang gesetzt, dass die Unternehmungsleitung nach Beurteilung der Lage der Unternehmung mögliche Expansionschancen erkennt und diese ausnutzt.

Wie oben bereits gezeigt wurde, kann nicht davon ausgegangen werden, dass jede Unternehmungsleitung in bestimmten Situationen dieselben Entscheidungen trifft. Es muss vielmehr berücksichtigt werden, dass sich die Unternehmungsleitungen verschiedener Unternehmungen in gleichen Situationen verschieden verhalten können. Damit ergibt sich die Bedeutung der Zielsetzung der Unternehmung für die Entwicklung der Unternehmung, denn das Verhalten der Unternehmungsleitung in bestimmten, jeweils gegebenen Situationen hängt davon ab, welche Ziele die Unternehmungsleitung durch die Tätigkeit der Unternehmung erreichen möchte. Daneben muss auch berücksichtigt werden, dass die jeweilige interne Lage, die die Unternehmung aufzuweisen hat, zum Teil Ergebnis der Zielsetzung der Unternehmung in der Vergangenheit ist, da das frühere durch die Zielsetzung bestimmte Verhalten der Unternehmung mitentscheidend ist für das Zustandekommen der jeweiligen Lage, in der sich die Unternehmung befindet.

Die Zielsetzung der Unternehmung, oder, wenn mehrere Zielsetzungen von einer Unternehmung gleichzeitig verfolgt werden, ihre Zielfunktion, ist der Zweck, auf den die Tätigkeit der Unternehmung und damit auch die Entscheidungen der Unternehmungsleitung abgestellt sind. Die Zielsetzung ist nicht mit den Motiven der Unternehmungsleitung oder anderer Personenkreise identisch, sondern ein Ausfluss dieser Motive. Die Motive sind auf die Personen bezogen, die einen Einfluss auf die Bildung der Zielsetzung der Unternehmung haben, und bestimmen deren gesamtes Verhalten, auch im ausserökonomischen Bereich. Demgegenüber ist die Zielsetzung bezogen auf die Unternehmung, sie stellt die Auswirkung der Motive der beteiligten Personen im ökonomischen Bereich dar, insoweit die einzelne Unternehmung betroffen ist.

<sup>1)</sup> E.T.Penrose, Limits to the Growth and Size of Firms, a.a.O., S.532.

Von Motiven und Zielsetzung wiederum zu unterscheiden sind die Massnahmen. Diese sind die Mittel zum Erreichen der Zielsetzung und deshalb bestimmt durch die Zielsetzung und die jeweilige Lage der Unternehmung. Sie drücken sich aus in einem bestimmten Verhalten der Unternehmungsleitung, das dazu bestimmt ist, die Zielsetzung der Unternehmung anzustreben.

Schliesslich müssen Motive, Zielsetzungen und Massnahmen noch von den Orientierungsgrössen der Unternehmungsleitung unterschieden werden. Diese sind die Leitgrössen, nach denen sich die Unternehmung in ihrem Verhalten richtet, und können identisch sein mit der Zielsetzung der Unternehmung. Diese Identität braucht jedoch nicht gegeben sein, sondern ein bestimmtes Ziel kann auch dadurch angestrebt werden, dass man sein Verhalten an einer anderen Grösse ausrichtet, die die Entwicklung der eigentlichen Zielgrösse anzeigt. Dieses Verfahren kann deshalb gewählt werden, weil eine Orientierung der Unternehmungsleitung an der eigentlichen Zielgrösse nicht möglich ist, z.B. deshalb nicht, weil die Zielgrösse kurzfristig nicht zu ermitteln ist. So kann zum Beispiel die Orientierung der Unternehmungsleitung an den Umsätzen ein Ausdruck der Gewinnmaximierung als Zielsetzung sein. Da in vielen Fällen sich der Gewinn proportional zum Umsatz entwickelt (über grosse Bereiche hin), kann die Unternehmungsleitung ihr Verhalten an der leicht zu ermittelnden Umsatzziffer ausrichten anstelle des schwierig zu ermittelnden Gewinnes<sup>1)</sup>.

Erschwert wird diese Unterscheidung noch dadurch, dass dieselbe Grösse sowohl als Motiv wie auch als Zielsetzung, Massnahme oder Orientierungsgrösse auftreten kann. So kann z.B. die Gewinnerzielung durchaus Motiv des Handelns der die Zielsetzung bestimmenden Personen sein, sie kann aber auch als Zielsetzung Ausdruck des Handelns nach anderen Motiven sein. So kann das Streben nach Gewinnen auch Ausfluss ethischer oder sozialer Motive sein<sup>2)</sup>. Daneben kann die Gewinnerzielung auch eine Massnahme zum Erreichen anderer Ziele sein, z.B. kann bei der Zielsetzung "Wachstum" die Gewinnerzielung eine Massnahme zur Beschaffung der erforderlichen Finanzmittel sein. Schliesslich kann der erzielte Gewinn auch eine Orientierungsgrösse für das Ausrichten des

1) vgl. W.Wittmann, a.a.O., S.501.

2) vgl. M.Lohmann, a.a.O., S.209

Verhaltens der Unternehmungsleitung sein. Ebenso kann die Steigerung des Umsatzes Zielsetzung der Unternehmung sein als Ausdruck des Motivs "Machtsteigerung" oder "Prestigesteigerung", er kann auch als Massnahme auftreten oder als Orientierungsgrösse.

## II. Die Bildung der Zielsetzung der Unternehmung.

Bei der Betrachtung der Bildung der Zielsetzung muss ausgegangen werden von den Motiven derjenigen Personen, die einen Einfluss auf die Zielsetzung der Unternehmung haben. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass das gesamte Verhalten dieser Personen, also auch ihr Verhalten im ökonomischen Bereich, durch ihre Motive bestimmt wird.

Es kann nun zunächst sein, dass die Zielsetzung von einer einzigen Person bestimmt wird. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn in einer Unternehmung der alleinige Eigentümer der Unternehmung gleichzeitig auch die Unternehmung leitet. Hier kann damit gerechnet werden, dass die Zielsetzung ausschliesslich bestimmt wird durch den Unternehmer; in diesem Fall kann der Unternehmer seine Motive im ökonomischen Bereich voll verfolgen durch seine Tätigkeit in der Unternehmung. Allerdings kann es auch in diesem Fall sein, dass der Unternehmer bei der Formulierung der Zielsetzung seiner Unternehmung Rücksicht nehmen muss auf die Interessen anderer Personen oder auf das öffentliche Interesse. Diese Berücksichtigung anderer Interessen kann man auch deuten als das Verfolgen der Zielsetzung der Unternehmung unter bestimmten Nebenbedingungen. Daneben muss in jedem Fall bei der Formulierung der Zielsetzung berücksichtigt werden, dass zum Überleben der Unternehmung die Beachtung weiterer Nebenbedingungen erforderlich ist, vor allem die Erhaltung der Liquidität.

In vielen Fällen, besonders bei grossen Unternehmungen, sind jedoch mehrere Personen oder Gruppen mit divergierenden Motiven und deshalb auch verschiedenen Zielen im ökonomischen Bereich an der Bestimmung der Zielsetzung der Unternehmung beteiligt. Das schliesst nicht aus, dass mitunter verschiedene Motive zu gleichem Verhalten im wirtschaftlichen Bereich führen können. In Unternehmungen, in denen mehrere Personen einen Einfluss auf die Zielsetzung der Unternehmung haben, kann die Zielsetzung der Unternehmung als Kompromiss zwischen den divergierenden Zielen der verschiedenen beteiligten gedeutet werden<sup>1)</sup>.

1) vgl. J. Wardenberg, Probleme des Unternehmungswachstums unter organisationstheoretischem Aspekt, Diss. Saarbrücken 1963, S.16 ff.

Was nun den Inhalt der Zielsetzung einzelner Unternehmungen angeht, so darf nicht von der alleinigen Annahme der Gewinnmaximierung als Zielsetzung ausgegangen werden. Auf diese Weise wird es nicht möglich, in jedem Fall das Verhalten der Unternehmung zu erklären. Allerdings wird in den meisten Fällen die Gewinnerzielung ein Bestandteil der Zielsetzung der Unternehmung sein. Dabei kann es sich darum handeln, dass ein bestimmter Gewinn unter Nebenbedingungen angestrebt wird, oder dass die Gewinnerzielung eine Nebenbedingung beim Anstreben einer anderen Zielsetzung ist. Es kann auch der Fall gegeben sein, dass die Gewinnerzielung letztlich dem Erreichen einer anderer Zielsetzung dient, also nur eine Massnahme ist.

Es wird nun an mehreren Stellen darauf hingewiesen, dass die Maximierung des Periodengewinns deshalb nicht als Zielsetzung der Unternehmung angenommen werden kann, weil mit der Trennung von Eigentum und Unternehmensleitung in der modernen Kapitalgesellschaft der Einfluss der Eigentümer auf die Bildung der Zielsetzung zurückgegangen sei und deshalb die Leiter der Unternehmung, deren Interessen andere als diejenigen der Eigentümer seien, letztlich nicht nur die Zielsetzungen der Eigentümer verfolgten. So wird darauf hingewiesen, dass in diesen, von angestellten Unternehmern geleiteten Unternehmungen die Erhaltung und Steigerung der Wachstumsrate der Unternehmung eine besondere Bedeutung erlange, allerdings unter der Nebenbedingung eines Mindestgewinnes<sup>1)</sup> oder einer Mindestsicherheit<sup>2)</sup>. Das Verfolgen derartiger Zielsetzungen sei in vielen Fällen für die Leiter der Unternehmung günstiger als die strenge Gewinnmaximierung. Diesen Überlegungen liegt zum Teil wiederum die Annahme zugrunde, dass das Verhalten einzelner Personen von der Gewinnmaximierung geleitet wird, in diesem Fall allerdings durch das Betreiben der Leiter der Unternehmung, ihr persönliches Einkommen zu steigern. Es erscheint jedoch sehr zweifelhaft, dass diese Annahme zur Erklärung des Verhaltens der Manager ausreichend ist. Auch dann, wenn sie durch eine derartige Verhaltensweise die Sicherheit ihrer Position nicht gefährden würden, verhalten sie sich oft in anderer Weise.

1) vgl. W.Baumol, a.a.O., S.47 ff.

2) vgl. R.Marris, The Theory of the 'Managerial' Enterprise, S. 226 ff.

Für das tatsächliche Verhalten der Eigentümer-Unternehmer wie auch für das der Manager-Unternehmer muss vor allem berücksichtigt werden, dass sich in vielen Fällen beide Unternehmertypen mit der Unternehmung, die sie leiten, identifizieren. Auch der angestellte Leiter einer Unternehmung "denkt und handelt, als sei es seine Firma, auch dann, wenn er keine Anteile besitzt"<sup>1)</sup>. Ausserdem muss in diesem Zusammenhang wiederum berücksichtigt werden, dass es nicht möglich ist, das gesamte Verhalten einzelner Personen als den Ausfluss egozentrischer Motive zu deuten, oder gar anzunehmen, dass das Verhalten nur durch das Ziel eines möglichst hohen Einkommens bestimmt wird. Durch die Tätigkeit als Leiter einer Unternehmung verfolgen die einzelnen Personen nicht nur das Ziel, für sich und die eigene Familie ein Einkommen zu erzielen, sondern gleichzeitig dient die Tätigkeit in der Unternehmung auch der Befriedigung anderer persönlicher Motive, wie der Erlangung von Macht und Ansehen oder der Sicherung ihrer Position<sup>2)</sup>. Wenn man davon ausgeht, dass die dem Verhalten zugrundeliegenden Motive beider Unternehmertypen annähernd gleich sind<sup>3)</sup>, dann ist es nicht möglich, den weiteren Betrachtungen eine grundsätzlich unterschiedliche Verhaltensweise der Manager gegenüber der der Eigentümer-Unternehmer zugrunde zu legen. In beiden Fällen dient die Tätigkeit in der Unternehmung nicht nur der Einkommenserzielung, sondern auch der Befriedigung anderer Bedürfnisse, sodass, wenn man annimmt, dass diese ziemlich gleichgeartet sind, auch ein gleiches Verhalten von Eigentümer-Unternehmern und Managern zu erwarten ist. Für die Gleichartigkeit der Motive des Handelns spricht, dass sowohl die Manager-Unternehmer wie auch die Eigentümer-Unternehmer oft denselben gesellschaftlichen Gruppen angehören, weil offensichtlich die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe das oft habituelle Verhalten entscheidend prägt<sup>4)</sup>. Damit soll nicht behauptet werden, dass die Verhaltensweise aller Eigentümer-Unternehmer und Manager gleich ist; im einzelnen können sich die Leiter verschiedener Unternehmungen sehr unterschiedlich verhalten. Es soll jedoch davon ausgegangen werden, dass das Verhalten von Managern und Eigentümer-Unternehmern keine typischen Unterschiede aufweist. Sofern unterschiedliche Verhaltenswei-

1) G.Katona, Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, hrsg.von E.Boettcher, Tübingen 1960, S.236.

2) vgl. G.Katona, a.a.O., S.237.

3) vgl. W.Wittmann, a.a.O., S.499.

4) vgl. G.Katona, a.a.O., S.57 ff.

sen auftreten, muss angenommen werden, dass sie quer durch beide Gruppen vorkommen.

Die Motive, die die Leiter der Unternehmung mit Hilfe ihrer Tätigkeit in der Unternehmung verfolgen, können in mehrere Faktoren getrennt werden. Neben das Bestreben, den Lebensunterhalt für sich und die eigene Familie nachhaltig zu sichern, treten die Betrebungen, die aus der gesellschaftlichen Stellung des Leiters der Unternehmung resultieren. Auch zur Befriedigung dieser Bedürfnisse wird die Tätigkeit in der Unternehmung herangezogen. Insbesondere kann die Tätigkeit in der Unternehmung dem Bestreben, Ansehen und Prestige innerhalb der gesellschaftlichen Gruppe, der der Unternehmer angehört, zu gewinnen, dienen. Daneben kann die Tätigkeit in der Unternehmung auch dem Ziel, Macht über andere Menschen zu gewinnen, förderlich sein. Schliesslich kann die Tätigkeit in der Unternehmung auch dem Selbstbestätigungsdrang des Menschen nachkommen<sup>1)</sup>.

Die Bestrebung, den Lebensunterhalt zu sichern, wird sich zunächst in der Zielsetzung als das Streben, Gewinne zu erzielen, niederschlagen; daneben aber auch in dem Wunsch, in der Zukunft sichere Gewinne zu erzielen. Man wird also nicht die Gewinnerzielung um jeden Preis anstreben, also unter Ausserachtlassung des damit verbundenen Risikos, sondern von einer bestimmten Grenze an niedrige, aber sichere Gewinne höheren unsicheren Gewinnen vorziehen. Dabei muss nicht unbedingt ein Unterschied im Verhalten der Eigentümer-Unternehmung gegenüber dem Verhalten der angestellten Unternehmer auftreten, obwohl der Eigentümer-Unternehmer sein Einkommen aus den Gewinnen erzielt, während der angestellte Unternehmer ein zum Teil festes Einkommen erhält. Dies ist darauf zurückzuführen, dass nicht nur ein Teil des Einkommens der Manager mit dem Gewinn variiert, sondern dass auch die festen Einkommen der Manager zum Teil von der Gewinnerzielung abhängig sind.

Die Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse der Personen der Unternehmungsleitung kann sich zunächst auch im Streben nach Gewinn äussern, vor allem deshalb, weil Gewinne wichtige Prestigesymbole sind<sup>2)</sup>. Zumindest wird man davon ausgehen können, dass die Unternehmungsleitung von dieser Motivation her darauf achtet, dass die Gewinne der Unternehmung nicht zurückgehen. Befindet sich die Unternehmung in einer Pha-

1) vgl. G.Katona, a.a.O., S.246 f.

2) vgl. E.Heinen, a.a.O., S.25.

se, in der in ihrer Branche oder allgemein in der Wirtschaft die Gewinne zurückgehen, so wird sie darauf achten, dass ihre Gewinne im Interesse ihres Ansehens nicht stärker zurückgehen als die Gewinne der übrigen Unternehmungen<sup>1)</sup>.

Daneben kann sich das Bestreben, durch die Tätigkeit in der Unternehmung an Ansehen in der gesellschaftlichen Gruppe, der die Personen der Unternehmungsleitung angehören, zu gewinnen, auch in Zielsetzungen äussern, die eine Vergrösserung der Unternehmung zur Folge haben. In derselben Weise wirkt der Drang nach Selbstbestätigung. Dies ist oft zu beobachten im Streben von Unternehmungen, vor allem den Umsatz auszuweiten. Oft ist dies, wie bereits erwähnt, der Ausdruck des Strebens nach Gewinnen, weil die Orientierung am Umsatz leichter als am Gewinn ist, und der Gewinn sich in vielen Fällen über weite Bereiche hin proportional zum Umsatz entwickelt. Daneben kann es aber auch sein, dass die Steigerung des Gewinnes hinter der Vergrösserung der Unternehmung zurücktritt und nur Nebenbedingung bei der Vergrösserung der Unternehmung ist, etwa in Form eines Mindestgewinnes pro Periode. Das Streben nach Steigerung des Umsatzes kann also auch Ausfluss der Zielsetzung "Wachstum der Unternehmung" sein, wenigstens soweit das horizontale Wachstum in Frage kommt; bei der Vergrösserung der Unternehmung durch vertikales Wachstum werden die Umsätze nur bei Wachstum in nachgelagerte Stufen zunehmen. Auch die auf Sicherung des Marktes oder Marktanteiles gerichteten Zielsetzungen können aus der gesellschaftlichen Motivation der Tätigkeit der Unternehmungsleitung entstammen, ähnlich wie das Bestreben, nicht mit den eigenen Gewinnen hinter den Gewinnen der anderen Unternehmungen zurückzubleiben. So kann etwa das Bestreben entstehen, wenigstens das durchschnittliche Wachstum der Branche mitzuvollziehen, um auf diese Weise den Marktanteil der Unternehmung zu halten. Je nach der gesellschaftlichen Gruppe der die Unternehmungsleitung angehört, kann das Ziel, an gesellschaftlichem Ansehen zu gewinnen, auch in anderen Zielsetzungen als Gewinnerzielung, Wachstum der Unternehmung oder Erhaltung des Marktanteils seinen Ausdruck finden. So z.B. in der Zielsetzung, auf jeden Fall die Selbständigkeit zu erhalten; hierauf wurde bereits bei der Behandlung der Ausweitung des Eigenkapitals als Finanzierungsquelle hingewiesen. Dies kann neben der persönlichen Einstellung des einzel-

1) vgl. G.Katona, a.a.O., S.243 f.

nen Unternehmers auch darauf zurückzuführen sein, dass das gesellschaftliche Ansehen Schaden erleiden kann, wenn der Unternehmer seine Selbständigkeit aufgibt.

Schliesslich kann der gesellschaftliche Rahmen, in dem sich der Unternehmer bewegt, dadurch gekennzeichnet sein, dass aus der Tradition ein bestimmter Lebensstil übernommen wird, der zum Beispiel die Aktivität des Unternehmers in der Unternehmung begrenzt, indem es etwa nicht üblich ist, dass der Unternehmer mehr als eine bestimmte Zeit der Unternehmung widmet. Ebenso kann es üblich sein, dass bestimmte Geschäfte nicht gemacht werden oder dass einzelne Branchen von der Tätigkeit ausgeschlossen sind<sup>1)</sup>.

Insgesamt kann also das Bestreben, die gesellschaftliche Stellung durch die Tätigkeit in der Unternehmung zu verbessern, die Freiheit der Wahl der Zielsetzung stark einschränken. Der Unternehmer erscheint hier als Kind seiner Zeit und als Glied seiner gesellschaftlichen Gruppe, die erwartet, dass er bestimmte Verhaltensweisen an den Tag legt. Obwohl der Unternehmer an sich jede beliebige Zielsetzung wählen könnte, wird er durch die gesellschaftlichen Verhältnisse zu bestimmten Zielsetzungen gedrängt. Dazu kommt noch, dass die Umwelt der Unternehmung, insbesondere das Verhalten der anderen Unternehmungen das Erreichen bestimmter Zielsetzungen erschwert oder sogar unmöglich macht und deshalb deren Wahl unwahrscheinlich ist. Geht man davon aus, dass die Tätigkeit der Unternehmung von Dauer sein soll, dass also das Überleben die Grundvoraussetzung für das Anstreben und Erreichen der Zielsetzung ist, so muss bei der Formulierung der Zielsetzung auch die Umwelt der Unternehmung berücksichtigt werden. Die durch die Umwelt geprägte Verhaltensweise der Unternehmungsleitung kann je nach der augenblicklichen Lage der Unternehmung nicht immer berücksichtigt werden. Befindet sich die Unternehmung in einer schwierigen Lage, in der das Überleben der Unternehmung in Frage gestellt ist, so wird sie wenig für die Steigerung des Ansehens tun können, weil die Sicherung der Existenz im Vordergrund steht<sup>2)</sup>.

1) vgl. F.Redlich, Bindung und Freiheit des Unternehmertums, in: Der Unternehmer, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Studien, Göttingen 1964, S.191-200, S.195 und passim.

2) vgl. F.Redlich, Unternehmer, in: Der Unternehmer, Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien, a.a.O., S.171-188, S.180.

Allerdings bestimmen die Manager nicht allein die Zielsetzung ihrer Unternehmung, sondern sie müssen dabei den Einfluss der Eigentümer der Unternehmung berücksichtigen. Dabei kommt es nun darauf an, welche Interessen die Nur-Eigentümer durch ihre Kapitaleinlage verfolgen und in welchem Umfang sie sich bei der Bildung der Zielsetzung durchsetzen können. Haben die Eigentümer andere Vorstellungen über die Zielsetzung der Unternehmung, so wird sich nur dann ein anderes Verhalten der Unternehmung ergeben, wenn es den Eigentümern gelingt, die Zielsetzung, nach der die Leitung zu handeln hat, zu bestimmen.

Die Eigentümer sind lediglich durch ihre Kapitaleinlage mit der Unternehmung verbunden, während die Manager in der Unternehmung arbeiten. Dies wirkt sich dahin aus, dass die Eigentümer keine Gelegenheit haben, ihre gesellschaftlichen Bedürfnisse durch eine Tätigkeit in der Unternehmung zu befriedigen.

Wesentlich für ihre Ziele ist also, warum sie ihr Kapital in der Unternehmung anlegen. Wenn sie aus der Kapitaleinlage ein laufendes Einkommen erzielen wollen, so werden sie vor allem an der Gewinnerzielung und der Ausschüttung der erzielten Gewinne interessiert sein. Daraus kann ein Interessengegensatz zur Zielsetzung der Unternehmungsleitung resultieren, wenn diese andere Zielsetzungen auf Kosten der Gewinnerzielung anstrebt oder die Gewinnerzielung vor allem als Finanzierungsquelle ansieht, also die erzielten Gewinne einbehalten möchte. Dagegen werden diese Interessengegensätze weniger in Erscheinung treten oder nur graduelle Unterschiede zur Folge haben, wenn die Eigentümer vor allem an einer Steigerung des Wertes ihrer Anteile und nicht so sehr an laufenden Einkommen aus ihren Kapitalanlagen interessiert sind. In diesem Fall kann eine Forcierung des Wachstums der Unternehmung unter weitgehender Einbehaltung der Gewinne durchaus den Interessen der Eigentümer entsprechen.

Für die Auswirkung unterschiedlicher Ziele von Eigentümern und Unternehmungsleitung ist entscheidend, wer sich bei der Bildung der Zielsetzung durchsetzen kann. Rechtlich gesehen wird die Unternehmungsleitung zwar von den Eigentümern eingesetzt und ist von diesen abhängig, doch kommt es im einzelnen Fall sehr darauf an, wie die Eigentumsverhältnisse gelagert sind. Gegenüber einem kleinen Kreis von Eigentümern, die mit ihrer Kapitaleinlage alle dieselben Interessen verfolgen, wird sich die Unternehmungsleitung nur schwer durchsetzen können. Günstiger

liegen die Verhältnisse für die Leitung der Unternehmung schon dann, wenn die Eigentümer unterschiedliche Interessen verfolgen. Dann kann die Leitung ihre eigene Position ausnutzen und eine der Gruppen unterstützen. Schliesslich wird sie in Publikumsgesellschaften mit grossen Eigentümerkreis ihre Vorstellungen über die Zielsetzung ohne grossen Widerstand der Aktionäre durchsetzen können.

### III. Die Zusammenhänge zwischen der Zielsetzung industrieller Unternehmungen und deren Wachstum.

#### 1) Das Wachstum der Unternehmung als Zielsetzung.

Ein Einfluss der Zielsetzung der Unternehmung auf deren Wachstum kann zunächst dadurch gegeben sein, dass die Vergrösserung der Unternehmung Zielsetzung ist, wobei hinter dieser Zielsetzung sehr verschiedene Motive stehen können. In diesem Fall wird die Unternehmungsleitung bestrebt sein, pro Periode eine möglichst grosse Wachstumsrate zu erreichen. Dabei können sich dem Erreichen dieser Zielsetzung von mehreren Seiten Hindernisse entgegenstellen.

Es kann davon ausgegangen werden, dass von der Zielsetzung der Unternehmung her der Vergrösserung keine Hemmnisse entgegenstehen. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass das Wachstum der Unternehmung oft nicht das alleinige Ziel der Unternehmung ist, sondern nur einen Teil der Zielfunktion der Unternehmung darstellt, etwa in der Form, dass gleichzeitig mit der Vergrösserung der Unternehmung noch die Erreichung anderer Zielsetzungen angestrebt wird, oder dass das Wachstum nur insoweit erwünscht ist, als dadurch bestimmte andere Bestandteile der Zielfunktion nicht tangiert werden. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn gleichzeitig mit der Vergrösserung der Unternehmung die Erzielung eines Mindestgewinnes pro Periode angestrebt wird<sup>1)</sup>, oder wenn auf jeden Fall die Selbständigkeit erhalten bleiben soll. In diesen Fällen sind der Möglichkeit, die Unternehmung zu vergrössern, durch die Zielsetzung Grenzen gesetzt.

Der Fall der Steigerung des Wachstums unter Erhalt eines Mindestgewinnes unterscheidet sich von den Fällen, in denen die Gewinnerzielung nur eine Massnahme zur Finanzierung des Wachstums der Unternehmung ist. Und zwar wird dann, wenn die Erzielung eines Gewinnes aus irgendwelchen Motiven heraus in der Zielfunktion der Unternehmung enthalten

1) vgl. W.Baumol, a.a.O., S.88 ff.

ist, die Gewinnerzielung nicht nur im Interesse der Schaffung von Wachstumsmöglichkeiten betrieben. Das schliesst indessen nicht in jedem Fall aus, dass die erzielten Gewinne auch dann, wenn sie aus anderen Gründen angestrebt werden, zur Finanzierung des Wachstums bereitgestellt werden. Dies ist denkbar, wenn die Motive, die entscheidend sind für die Formulierung der Zielfunktion der Unternehmung, zwar die Erzielung eines bestimmten Gewinnes erfordern, nicht aber seine Ausschüttung; dieser Fall ist gegeben, wenn Gewinne ein wichtiges Prestigesymbol sind. Daneben muss aber auch berücksichtigt werden, dass auch die Ausschüttung der erzielten Gewinne erforderlich sein kann, wie etwa zur Finanzierung des Lebensunterhaltes der Unternehmungsleiter und der Eigentümer der Unternehmung.

Etwas anders sind die Zusammenhänge, wenn die Zielfunktion der Unternehmung zwar nicht die Erzielung eines bestimmten Gewinnes vorsieht, die Unternehmung aber zur Finanzierung des Wachstums der Unternehmung darauf angewiesen ist, Gewinne zu erzielen. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass die Gewinnerzielung und damit auch die Höhe des Gewinnes nur im Dienste der Steigerung der Wachstumsrate steht. Sofern es möglich ist, das Wachstum der Unternehmung durch den Verzicht auf Gewinne zu fördern, wird sie die Gewinnerzielung im Interesse des Wachstums so gering wie möglich halten, nämlich auf der Höhe, die gerade noch zur Erzielung des möglichen Wachstums erforderlich ist<sup>1)</sup>. Im anderen Falle, in dem die Erzielung eines bestimmten Gewinnes Bestandteil der Zielfunktion und gleichsam als selbstaufgelegte Nebenbedingung der Wachstumssteigerung anzusehen ist, kann es sein, dass auf eine höhere Wachstumsrate, die an sich auch von der Finanzierung her erreichbar wäre, verzichtet werden muss, weil in diesem Fall der erforderliche Gewinn nicht erreicht werden könnte.

Ebenso sind die Zusammenhänge gelagert in den Fällen, in denen nicht eine bestimmte Gewinnerzielung gleichzeitig mit der Wachstumssteigerung Gegenstand der Zielfunktion ist, sondern eine andere Zielsetzung als Nebenbedingung der Wachstumssteigerung berücksichtigt werden muss. So kann es sein, dass die Möglichkeit, höhere Wachstumsraten zu erzielen, durch die geforderte Sicherheit begrenzt ist. In diesem Fall kann

1) vgl. hierzu W. Baumol, On the Theory of Expansion of the Firm, American Economic Review, Vol. 41 (1962), S. 1078-1087.

die Wachstumsrate der Unternehmung durch das Eingehen von Risiken, die den Bestand der Unternehmung gefährden können, nur insoweit gefördert werden, als dadurch die in der Zielsetzung enthaltene Sicherheitsgrenze nicht überschritten wird<sup>1)</sup>. Auch die Form des Wachstums kann durch derartige Nebenbedingungen beeinflusst werden.

Als weitere Begrenzung der Wachstumsrate ist denkbar, dass die Zielsetzung die Tätigkeit der Unternehmung auf bestimmte Produkte, Branchen, Kundengruppen oder auch Rohstoffe beschränkt. Auch in diesem Fall kann eine an sich mögliche grössere Wachstumsrate durch diese Gestaltung der Zielfunktion der Unternehmung verhindert werden.

Es zeigt sich also, dass das Wachstum der Unternehmung als Zielsetzung nicht in allen Fällen zu gleichen Ergebnissen führt; es ist vielmehr erforderlich, die übrigen Bestandteile der Zielfunktion der Unternehmung gleichfalls zu berücksichtigen, weil kaum damit zu rechnen ist, dass die Vergrößerung der Unternehmung als einzige Zielsetzung der Unternehmung auftreten kann, ohne andere Zielsetzungen, die das Wachstum begrenzen können. Es sind allerdings Fälle denkbar, in denen die Vergrößerung der Unternehmung nicht nur der Zielsetzung "Wachstum der Unternehmung" entspricht, sondern auch die anderen Zielsetzungen, die zur Zielfunktion gehören, erfüllt. In diesem Fall werden durch dieselbe Massnahme, nämlich die Vergrößerung der Unternehmung gleichzeitig auch andere Ziele erreicht. Dies ist etwa dann der Fall, wenn die Unternehmung vergrössert werden kann, ohne dass dadurch die Gewinnerzielung oder die Sicherheit der Unternehmung beeinträchtigt wird. In diesem Fall enthält zwar die Zielfunktion der Unternehmung Zielsetzungen, deren Erreichen unter Umständen durch eine Vergrößerung der Unternehmung beeinträchtigt werden kann, aber die augenblicklichen Verhältnisse der Unternehmung gestatten es, das Ziel "Wachstum" zu verfolgen, ohne dass dadurch das Erreichen der anderen Ziele beeinträchtigt wird; unter Umständen kann es auch sein, dass durch die Vergrößerung der Unternehmung gleichzeitig auch das Erreichen der anderen Zielsetzungen gefördert wird.

Es muss also nicht nur berücksichtigt werden, welche anderen Zielsetzungen ebenfalls in der Zielfunktion der Unternehmung enthalten sind, sondern der Einfluss der anderen Zielsetzungen auf das Wachstum der Unter-

1) vgl. R.Marris, a.a.O., S.42 ff.

nehmung hängt unter der Zielsetzung "Wachstum" auch von der jeweiligen Lage ab, in der sich die Unternehmung befindet. Dabei wird die Lage nicht nur durch die interne Lage, sondern auch durch die äusseren Umstände, unter denen die Unternehmung tätig ist, gekennzeichnet.

## 2) Das Wachstum der Unternehmung als Massnahme zur Erreichung anderer Zielsetzungen.

Neben der Möglichkeit, dass die Zielsetzung der Unternehmung das Anstreben der Vergrösserung der Unternehmung verlangt, muss berücksichtigt werden, dass in vielen Fällen die Zielsetzung der Unternehmung anders geartet ist. In diesen Fällen ergibt sich insofern ein Zusammenhang zwischen der Zielsetzung der Unternehmung und ihrem Wachstum, als die Vergrösserung der Unternehmung eine Massnahme sein kann, die geeignet ist, die Zielsetzung der Unternehmung zu erreichen. In diesen Fällen wird also nicht die Vergrösserung der Unternehmung an sich angestrebt unter Beachtung der von aussen gegebenen und der selbstauferlegten Nebenbedingungen, sondern die Vergrösserung wird nur dann und insoweit angestrebt, als hierdurch die Zielsetzungen der Unternehmung erreicht werden können. Dabei muss wieder berücksichtigt werden, dass es auch von der Umwelt der Unternehmung abhängig ist, ob eine bestimmte Massnahme, hier also die Vergrösserung der Unternehmung, geeignet ist zum Erreichen bestimmter Zielsetzungen.

Im folgenden soll versucht werden, verschiedene Typen von Zielfunktionen im Hinblick auf ihr Verhältnis zum Wachstum der Unternehmung herauszuarbeiten. Hier sind zunächst diejenigen Zielsetzungen zu berücksichtigen, die generell oder unter bestimmten Umständen sehr eng mit der Zielsetzung "Wachstum" verwandt sind. Eine solche Zielsetzung ist etwa die Steigerung des Umsatzes der Unternehmung pro Periode, oder, in einer wachsenden Branche, die Erhaltung oder Steigerung eines bestimmten Marktanteils. Diese Zielsetzungen können im allgemeinen nur durch eine Vergrösserung der Unternehmung erreicht werden. Wird die Unternehmungsgrösse am tatsächlichen Umsatz pro Periode gemessen, so kann die Steigerung des Umsatzes als Zielsetzung identisch sein mit der Wachstumszielsetzung. Bei anderen Maßstäben für Grösse und Wachstum der Unternehmung ist es dagegen denkbar, dass die Unternehmungsgrösse bei Anstreben der Umsatzsteigerung sich in anderer Weise entwickelt, als wenn das Wachstum der Unternehmung Zielsetzung ist. Ebenso ist die Steigerung des Marktanteils oder, in einer wachsenden Branche, seine Erhal-

tung, nur durch die Vergrößerung der Unternehmung möglich.

Daneben können Zielsetzungen gegeben sein, die nicht nur oder nicht unter allen Umständen durch eine Vergrößerung der Unternehmung erreicht werden können. Hierzu muss auch die Gewinnerzielung gezählt werden<sup>1)</sup>.

In der traditionellen Theorie wird dementsprechend auch die Entwicklung der Betriebs- und der Unternehmungsgrösse in Abhängigkeit von der Gewinnhöhe dargestellt. Dabei werden allerdings oft nur die Einflüsse der Produktionskosten, insoweit sie durch die gegebenen produktionstechnischen Zusammenhänge determiniert sind, behandelt, während die anderen Bereiche der Unternehmung seltener berücksichtigt werden, vielmehr oft durch die Annahme ausreichend zur Verfügung stehender Finanzmittel, konstanter Beschaffungspreise, konstanter Absatzpreise und zeitloser Anpassung aus der Betrachtung ausgeschlossen werden. Auch bei anderen Zielsetzungen, wie etwa der Erhöhung der Sicherheit gegenüber Schwankungen des Absatzes können äußere Bedingungen gegeben sein, die die Vergrößerung der Unternehmung als Massnahme zum Erreichen des gestellten Zieles ungeeignet machen.

Schliesslich können auch Zielsetzungen gegeben sein, die in der Regel oder unter bestimmten Umständen einer Vergrößerung der Unternehmung entgegenstehen. Hier ist zunächst zu berücksichtigen, dass aus irgendwelchen Motiven heraus die Zielsetzung der Unternehmung ein weiteres Wachstum der Unternehmung nicht vorsieht. Eine derartige Zielsetzung kann vor allem durch die gesellschaftliche Stellung des Unternehmers motiviert sein, wie etwa dadurch, dass der Unternehmer neben der Unternehmung noch in anderer Weise tätig ist und deshalb eine Vergrößerung der Unternehmung wegen der damit verbundenen Arbeitslast vermeiden möchte. Dieses Motiv "Zeithaben für andere Betätigungen" wird besonders dann in dieser Weise wirksam werden, wenn der Unternehmer die Leitung der Unternehmung nicht mit einer anderen Person teilen möchte oder kann. Ebenso kann dies der Fall sein, wenn der Unternehmer nur bestimmte Fähigkeiten hat, die er nur in einer begrenzten Anzahl von Märkten verwenden kann, besonders dann, wenn die Absatzmöglichkeiten der Unternehmung auf diesen Märkten erschöpft sind und der Unternehmer keine weiteren Personen in die Leitung der Unternehmung aufnehmen möchte.

---

1) vgl. W. Wittmann, a.a.O., S.500.

## **B. Der Einfluss der Ausgangslage auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.**

### **I. Der Einfluss der Lage in den einzelnen Bereichen auf das Wachstum industrieller Unternehmungen.**

Im zweiten Teil wurde dargestellt, wie sich die verschiedenen Bereiche der Unternehmung auf deren Wachstum auswirken können. Da das Wachstum industrieller Unternehmungen aber kein Prozess ist, der sich automatisch in Abhängigkeit von bestimmten Voraussetzungen ergibt, musste danach im dritten Teil zunächst berücksichtigt werden, dass das Aktivwerden der Unternehmungsleitung zum Wachstum der Unternehmung erforderlich ist, und dass deswegen die Zielsetzung der Unternehmung, nach der sich die Leitung der Unternehmung in ihrem Handeln richtet, einen Einfluss auf das Wachstum industrieller Unternehmungen hat. Von der Zielsetzung der Unternehmung hängt es zum Teil ab, inwieweit die Wachstumschancen der Unternehmung wahrgenommen werden und in welchem Ausmass die Begrenzungen des Wachstums durch die einzelnen Bereiche wirksam werden. Damit wird berücksichtigt, dass das Wachstum einzelner Unternehmungen nur zum Teil durch die jeweils gegebenen Verhältnisse zu erklären ist, zum anderen Teil aber die Entscheidungsfreiheit der Unternehmung über ihr Verhalten als Erklärungsgrund für die unterschiedliche Entwicklung verschiedener Unternehmungen herangezogen werden muss.

In diesem Zusammenhang muss nun noch die Ausgangslage der Unternehmung berücksichtigt werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die jeweilige Lage, in der sich die einzelne Unternehmung befindet und die die Ausgangslage für die zukünftige Entwicklung der Unternehmung ist, das Ergebnis der Entwicklung der Unternehmung in der Vergangenheit ist. Es könnte also gegen die Berücksichtigung der Ausgangslage eingewendet werden, dass damit das Problem nur verschoben wird, da auch die jeweilige Ausgangslage das Ergebnis der Entwicklung in der Vergangenheit und damit die Erklärung der Ausgangslage ebenfalls Gegenstand **einzelwirtschaftlicher Wachstumstheorien ist.**

Dennoch ist die Berücksichtigung der jeweiligen Ausgangslage sinnvoll, weil die Lage der Unternehmung nur zum Teil das Ergebnis ihrer Tätigkeit in der Vergangenheit, zum anderen Teil aber das der jeweiligen Umwelt der Unternehmung, die nicht, oder nur zum Teil das Ergebnis der Tätigkeit der einzelnen Unternehmung ist. Ausserdem ist sie nicht nur das Ergebnis der Grössenentwicklung in der Vergangenheit, sondern

auch anderer Entwicklungen. Es können sich strukturelle Veränderungen vollziehen, die in keinem Zusammenhang mit dem Wachstum der Unternehmung stehen und folglich auch nicht Gegenstand der Erklärung durch die einzelwirtschaftliche Wachstumstheorie sind. Diese Veränderungen können ihrerseits aber das zukünftige Wachstum der Unternehmung beeinflussen.

Bei der Behandlung der Ausgangslage der Unternehmung und deren Einfluss auf das Wachstum der Unternehmung muss zunächst die Lage der Unternehmung, wie sie durch die Lage in den einzelnen Bereichen gekennzeichnet ist, berücksichtigt werden. Daneben muss unter dem speziellen Gesichtspunkt des Wachstums der einzelnen Unternehmung berücksichtigt werden, wie sich die jeweilige bereits erreichte Grösse der Unternehmung auf das weitere Wachstum auswirken kann.

In der Darstellung der Einflussmöglichkeiten der einzelnen Bereiche der Unternehmung auf ihr Wachstum wurden im zweiten Teil die allgemeinen Möglichkeiten des Einflusses dargestellt. Für den Einfluss dieser Zusammenhänge im einzelnen Fall muss nun noch berücksichtigt werden, wie die jeweilige Ausgangslage der einzelnen Unternehmung ist. Erst die Berücksichtigung der konkreten Lage der Unternehmung ermöglicht es festzustellen, wie sich die dargestellten Zusammenhänge im Einzelfall auswirken.

Es müssen in allen Bereichen Voraussetzungen für das Wachstum gegeben sein. Daraus ergibt sich, dass nicht in allen Situationen die Bedeutung der einzelnen Bereiche gleich gross ist, vielmehr können sich in bestimmten Situationen einzelne Bereiche als Engpässe für das weitere Wachstum der Unternehmung erweisen und dadurch den Umfang und die Richtung des weiteren Wachstums der Unternehmung entscheidend beeinflussen. In der Mehrzahl der Fälle werden die verschiedenen Bereiche der Unternehmung unterschiedliche Wachstumsraten ermöglichen. Dann wird derjenige Bereich, der die kleinste Wachstumsrate erlaubt, entscheidend für die Höhe der Wachstumsrate, während die an sich mögliche Begrenzung der Wachstumsrate durch die anderen Bereiche nicht wirksam wird.

Durch die Art der jeweiligen Situation in den einzelnen Bereichen kann es sich auch als notwendig erweisen, von der ursprünglich geplanten Form des Wachstums abzuweichen, was sich wiederum auf die Wachstumsrate auswirken kann. Es wird also in diesen Fällen von derjenigen Wachstumsform, die an sich den Zielen der Unternehmung am besten ent-

sprechen würde, abgewichen, weil wegen der augenblicklichen Lage der Unternehmung ihre Verwirklichung nicht möglich ist. Statt dessen wird auf eine andere Wachstumsform zurückgegriffen, die aufgrund der augenblicklichen Lage der Unternehmung durchführbar ist. Allerdings muss dafür in Kauf genommen werden, dass dadurch die Unternehmung der Verwirklichung ihrer Ziele weniger nahekommt. Unter Umständen wird die Unternehmung aufgrund ihrer augenblicklichen Lage auch ganz auf das Wachstum verzichten, wenn sie unter Berücksichtigung ihrer derzeitigen Lage zu dem Ergebnis kommt, dass sie ihre Ziele besser erreichen kann, wenn sie auf eine Vergrößerung verzichtet. Zumindest gilt dies für den Fall, dass das Wachstum der Unternehmung nur als Massnahme zum Erreichen anderer Ziele anzusehen ist.

## II. Der Einfluss der Unternehmungsgrösse auf die Wachstumsrate industrieller Unternehmungen.

Bei der Betrachtung des Einflusses der Ausgangsgrösse der Unternehmung auf deren Wachstum kann ausgegangen werden von Gibrat's Gesetz<sup>1)</sup>, das neuerdings wieder als "Gibrat's law of proportionate effects" diskutiert wird<sup>2)</sup>. Es besagt, dass die Ausgangsgrösse der Unternehmungen keinen Einfluss auf deren durchschnittliche Wachstumsrate hat. Dabei sind bei den kleinen Unternehmungen die Abweichungen von der durchschnittlichen Wachstumsrate grösser als bei den grossen Unternehmungen; ebenfalls grösser ist bei den kleinen Unternehmungen der Anteil der ausscheidenden Unternehmungen. Die Tatsache, dass bei den kleinen Unternehmungen die Abweichungen von der durchschnittlichen Wachstumsrate grösser sind als bei den grossen Unternehmungen, wird auf verschiedene Ursachen zurückgeführt<sup>3)</sup>.

1) vgl. R.Gibrat, *Les inégalités économiques*, Paris 1931, S.200 ff.

2) vgl. P.E.Hart and S.J.Prais, *The Analysis of Business Concentration: A Statistical Approach*, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 119 (1956), S.150-181; H.A.Simon and C.P. Bonini, *The Size Distribution of Business Firms*, American Economic Review, Vol.XLVIII (1958), S.607-617; Y.Ijiri and H.A.Simon, *Business Growth and Size*, American Economic Review, Vol. LIV (1964), S. 77-89.

3) vgl. H.A.Simon, and C.P.Bonini, a.a.O.; E.Mansfield, *Entry, Gibrat's Law, Innovation and the Growth of Firms*, a.a.O., S.1023-1051; St.Hymer and P.Pashigian, *Firm Size and Rate of Growth*, The Journal of Political Economy, Vol.LXX (1962), S.556-569; H.A.Simon, *Comment: Firm Size and Rate of Growth*, The Journal of Political Economy, Vol.LXXII (1964), S.81 f. und dazu St.Hymer and P.Pashigian, *Reply*, ebenda, S. 83 f.

Das Gesetz von Gibrat ist verschiedentlich empirisch überprüft und bestätigt worden<sup>1)</sup>. Allerdings haben andere Untersuchungen wiederum ergeben, dass die kleinen Unternehmungen eine grössere Wachstumsrate aufweisen als die grossen<sup>2)</sup>. Schliesslich muss noch berücksichtigt werden, dass oft auf Vorteile der Grossunternehmungen hingewiesen wird, die darauf hindeuten, dass Grossunternehmungen schneller wachsen als kleine Unternehmungen.

Die Grossunternehmungen können gegenüber den kleinen zunächst dadurch im Vorteil sein, dass sie in der Lage sind, sich besser über die tatsächlichen Gegebenheiten ihrer Umwelt zu informieren. Neue Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten, Finanzierungsquellen und neue technische Möglichkeiten sind ihnen oft früher als den kleinen Unternehmungen bekannt. Dieser Umstand ist besonders deshalb wichtig, weil dadurch die Möglichkeit gegeben ist, sich rechtzeitig auf die geänderten Verhältnisse einzustellen und die notwendigen Massnahmen gründlicher zu planen. Auch entsteht durch die besseren Informationsmöglichkeiten die Chance, früher als andere Unternehmungen in neue Märkte einzutreten, was, wie schon dargestellt wurde, für das Wachstum besonders wichtig ist.

Daneben haben grosse Unternehmungen auch in den einzelnen Bereichen der Unternehmung oft bessere Voraussetzungen für die Vergrösserungen aufzuweisen als kleine Unternehmungen. Im Produktionsbereich ist vor allem wichtig, dass Grossunternehmungen, da sie in grösseren Betrieben produzieren oder eine weitergehende Arbeitsteilung anwenden können, oft eine günstigere Kostensituation aufweisen als die kleinen Unternehmungen. Das kann zunächst darauf zurückzuführen sein, dass die grossen Unternehmungen der kleinsten kostenminimalen Kapazität näherkommen oder sie erreichen können. Auch nach Erreichen dieser Kapazität sind die grossen Unternehmungen im Vorteil, weil für sie die Wachstumsrate bei Vergrösserungen um die kleinste kostenminimale Kapazität geringer ist als bei kleinen Unternehmungen. Auch die Steigerung der Produktions-

1) vgl. hierzu vor allem P.E.Hart and S.J.Prais, a.a.O.; St.Hymer and P.Pashigian, Firm Size and Rate of Growth, a.a.O.; H.F.Lydall, The Growth of Manufacturing Firms, Bulletin of the Oxford University Institute of Statistics, Vol. 21 (1959), S.85-111.

2) vgl. J.R.Meyer and E.Kuh, The Investment Decision, Cambridge, Mass. 1957, S.163 f.; P.E.Hart, Studies in Profit, Business Saving and Investment in the United Kingdom 1920-1962, a.a.O., S.150 ff.

**kosten pro Stück**, die nach einer Ausweitung auftritt, solange die neue Anlage noch nicht vollkommen ausgenutzt werden kann, ist bei grossen Unternehmungen geringer, weil sich die fixen Kosten auf eine grössere Menge verteilen. Diese niedrigeren Produktionskosten können, wenn die anderen Bereiche die Kostensenkungen im Produktionsbereich nicht aufheben, zu einer günstigeren Ertragslage als in den kleinen Unternehmungen führen, was sich wiederum im Finanzierungsspielraum auswirken kann.

Auch im Bereich der eigenen Forschung haben grosse Unternehmungen oft Vorteile, vor allem wegen der hohen Finanzmittel, die dieser Bereich erfordert. Allerdings müssen auch diejenigen Gründe berücksichtigt werden, die dafür sprechen, dass der Vergleich der Kosten für ein bestimmtes Forschungsprojekt nicht immer zu ungunsten kleiner Forschungsabteilungen, die auch von kleinen Unternehmungen finanziert werden können, ausfällt<sup>1)</sup>. Doch genügt in diesem Fall der reine Kostenvergleich nicht. Neben dem Gesamtbetrag der erforderlichen Mittel, der auch in kleinen Forschungsabteilungen beachtlich sein kann, wenn sich die Arbeiten an einem Projekt über lange Zeit erstrecken, muss vor allem berücksichtigt werden, dass der Erfolg einzelner Forschungsvorhaben unsicher ist. Es ist deshalb günstiger, wenn mehrere Forschungsvorhaben gleichzeitig betrieben werden können, weil in diesem Fall seltener der Fall auftreten wird, dass die gesamte Forschungsarbeit ohne Erfolg bleibt. Gerade wegen der Bedeutung der Einführung neuer Produkte kommt dieser Möglichkeit besondere Bedeutung zu<sup>2)</sup>. Insgesamt wird man deshalb davon ausgehen können, dass grosse Unternehmungen, die gleichzeitig mehrere Forschungsvorhaben betreiben können, aus diesem Grund kleineren gegenüber im Vorteil sind. Das schliesst nicht aus, dass nicht auch kleine Unternehmungen aufgrund der Ergebnisse ihrer eigenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten besondere Wachstumschancen erlangen können, doch ist bei ihnen dieser Fall mehr dem Zufall überlassen als bei grossen Unternehmungen.

Allerdings sind einzelne Unternehmungen bei der Einführung neuer Produktionstechniken und neuer Produkte nicht nur auf die Ergebnisse der

1) vgl. hierzu A.C.Cooper, R & D is More Efficient in Small Companies, Harvard Business Review, Vol. 42 (1964), Nr.3, S.75-83, S.77 ff.

2) vgl. H.Albach, Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, a.a.O., S. 75 ff.

eigenen Forschung angewiesen. Ein bedeutender Teil der Erfindung wird auch von der staatlich geleiteten Forschung erarbeitet<sup>1)</sup>. Diese Neuerungen stehen allen Unternehmungen, also auch den kleinen, zur Verfügung. Dabei muss aber berücksichtigt werden, dass die Grossunternehmungen oft in der Lage sind, sich schneller und besser über diese Entwicklungen zu informieren; ausserdem gilt dies auch für die Auswertung dieses technischen Fortschrittes für die Anwendung in der eigenen Unternehmung. Auch unter Berücksichtigung dieser Möglichkeiten ist also mit einem Vorteil der grossen Unternehmungen zu rechnen, da bei ihnen zu den Anwendungsmöglichkeiten der staatlichen Forschungsergebnisse noch die Vorteile der eigenen Forschung hinzutreten.

Auch im finanziellen Bereich sind in der Regel Vorteile für Grossunternehmungen gegeben. Ihnen stehen Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, die den kleinen Unternehmungen nicht zur Verfügung stehen, wie die Erhöhung des Eigenkapitals durch die Ausgabe von Aktien und die Ausgabe von Anleihen. Ausserdem sind oft die Banken bereit, grossen Unternehmungen relativ mehr und auch billigere Kredite zu geben. Im Bereich der Innenfinanzierung kann sich unter bestimmten Voraussetzungen der Kapazitätserweiterungseffekt der Abschreibungen zugunsten der grossen Unternehmungen auswirken. Dies ist dann der Fall, wenn man annimmt, dass die Ausweitung der Unternehmung nicht in beliebig kleinen Schritten vor sich gehen kann. In diesem Fall dauert es in kleinen Unternehmungen länger, bis sich die zur Expansion erforderlichen Finanzmittel aus den Abschreibungen angesammelt haben. Da damit die Zeit verkürzt wird, während der die Abschreibungsbeträge bis zur Ersatzinvestition benutzt werden können, ergibt sich hieraus eine Verminderung des Effektes<sup>2)</sup>. Im geschäftlichen Bereich der Unternehmung haben Grossunternehmungen im Beschaffungsbereich ausser der besseren Übersicht über die Beschaffungsmärkte vor allem den Vorteil, dass sie infolge ihrer grösseren Produktionsmenge eher die Möglichkeit haben sich vorgelagerte

1) vgl. K. Brockhoff, Forschungen aufwendungen industrieller Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34.Jg. (1964), S.327-348, S.330 f.

2) vgl. K.Hax, Die Bedeutung der Abschreibungs- und Investitionspolitik für das Wachstum industrieller Unternehmungen, in: Industriebetrieb und industrielles Rechnungswesen, Festschrift für Erwin Geldmacher, Köln und Opladen, 1961, S.9-36, S.18 ff.

Produktionsstufen angliedern zu können. Diese Möglichkeit ist besonders wichtig, wenn die Lage auf den Absatzmärkten keine Ausweitung der Endproduktion mehr erlaubt. Schliesslich kann die Grossunternehmung auch im Absatzbereich Vorteile haben. Bei der Einführung neuer Produkte, der besondere Bedeutung für das Wachstum zukommt, kann sie sich in vielen Fällen mit ihrer Werbung und dem Einsatz der sonstigen absatzpolitischen Mittel an die Tätigkeit in der Vergangenheit anschliessen und so ihre bestehende Position auf den Absatzmärkten auch für den Absatz neuer Produkte ausnutzen.

Diesen Vorteilen grosser Unternehmungen stehen aber auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber. Diese ergeben sich daraus, dass für den Einfluss der Beschaffungs- und Absatzmärkte neben der Wachstumsrate der Unternehmung auch die absolute Grösse der Ausdehnung berücksichtigt werden muss. Wenn man davon ausgeht, dass die mengenmässigen Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten pro Periode in jedem Zeitpunkt begrenzt sind, dann können Grossunternehmungen hieraus Nachteile gegenüber kleinen erwachsen. Dieselbe Wachstumsrate bei gleichbleibender Produktionstiefe hat bei unterschiedlich grossen Unternehmungen zur Folge, dass die Steigerung der Beschaffungs- und Absatzmengen bei grossen Unternehmungen, absolut gesehen, grösser ist als bei kleinen Unternehmungen. Dies kommt besonders bei besonders hohen Wachstumsraten (z.B. Verdoppelung der Unternehmungsgrösse in einem Jahr) in Betracht. In solchen Fällen wird die grosse Unternehmung viel eher mit einer Begrenzung ihrer Wachstumsrate durch die Märkte zu rechnen haben als die kleine Unternehmung. Allerdings kann sie, wie bei der Darstellung der Absatzmärkte gezeigt wurde, dieser Grenze ausweichen durch Ausweitung ihres Produktionsprogrammes. Das führt aber wieder zu anderen Schwierigkeiten, vor allem bei der Planung und Durchführung der Erweiterung. Vom Beschaffungsmarkt her kann eine Begrenzung der Wachstumsrate durch die Produktionskapazitäten der Lieferanten zustandekommen. Die Lieferzeiten, die dann in Kauf genommen werden müssen, führen zu einer Senkung der Wachstumsrate der Unternehmung. Bei kleinen Unternehmungen führt dagegen bei derselben Wachstumsrate die Kapazität der Lieferanten noch nicht zu einer Beschränkung der Wachstumsrate. Allerdings können Grossunternehmungen infolge ihrer Position auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten diese Grenze in vielen Fällen auf Kosten der kleinen Unternehmungen hinausschieben, da die Lieferanten an Grosskunden und Grossaufträgen mehr interessiert sind als an den Aufträgen kleiner Abnehmer.

Bei der Betrachtung des Einflusses der Ausgangsgrösse auf das Wachstum industrieller Unternehmungen darf also nicht allein von den relativen Grössen ausgegangen, sondern es müssen die entsprechenden absoluten Grössen berücksichtigt werden. So gesehen spricht einiges dafür, dass für grosse Unternehmungen relativ grosse Wachstumsraten schwieriger zu erreichen sind als für kleine Unternehmungen. So wird etwa eine Verdoppelung der Grösse in einem Jahr für eine sehr grosse Unternehmung weitaus schwieriger sein als für eine kleine Unternehmung.

In diesem Zusammenhang muss auch die Arbeitskapazität der Unternehmensleitung berücksichtigt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass die im Zuge der Vergrösserung anfallende Arbeitsbelastung der Unternehmensleitung im wesentlichen abhängig ist von der absoluten Grössenzunahme der Unternehmung pro Zeiteinheit; damit ergibt sich, dass dieselbe Wachstumsrate in grossen Unternehmungen wesentlich mehr Arbeitsbelastung mit sich bringt als dieselbe Ausweitung in kleinen Unternehmungen. Allerdings kann auch angenommen werden, dass in grossen Unternehmungen die Unternehmensleitung umfangreicher ist als in kleinen; das hat zur Folge, dass die pro Person anfallende Arbeitsbelastung in etwa gleich wird. Daneben muss noch berücksichtigt werden, dass in grossen Unternehmungen zusätzlich noch die Schwierigkeiten der Abstimmung unter den Mitgliedern der Unternehmensleitung und deren Mitarbeiter entstehen; dem steht allerdings die Möglichkeit einer stärkeren Spezialisierung der verschiedenen Beteiligten gegenüber. Damit ergibt sich, dass dieselbe Wachstumsrate unterschiedlich grosser Unternehmungen wegen der damit verbundenen Unterschiede in den absoluten Beträgen und Mengen von den Beschaffungs- und Absatzmärkten her sehr unterschiedliche Schwierigkeiten mit sich bringen kann. Aus diesen Gründen muss in einigen Fällen, besonders bei relativ grossen Wachstumsraten grosser Unternehmungen damit gerechnet werden, dass die Unternehmensleitung bei gleichen Wachstumsraten in grossen Unternehmungen stärker belastet wird als in kleinen Unternehmungen, die dieselbe Wachstumsrate erreichen wollen.

Man wird deshalb annehmen können, dass sich die erreichte Grösse zwar positiv auf die mögliche Wachstumsrate der Unternehmung auswirken kann, jedoch nicht unbegrenzt. Von der Grösse ab, wo die Schwierigkeiten auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten zunehmen, wird die erreichte Grösse steigende Wachstumsraten nicht mehr begünstigen.

#### 4. Teil. Gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wachstums einzelner Unternehmungen.

##### A. Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum.

Bereits in der Einleitung ist darauf hingewiesen worden, dass die meisten Wachstumstheorien sich auf das Wachstum der Wirtschaft insgesamt beziehen, ohne dabei auf das Wachstum einzelner Unternehmungen einzugehen und zu zeigen, wie sich das Wachstum der gesamten Wirtschaft durch die Entwicklung einzelner Unternehmungen vollzieht. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Entwicklung der einzelnen Unternehmungen und vor allem die Entwicklung der industriellen Unternehmungen nicht allein entscheidend ist für das Wachstum der Wirtschaft insgesamt; neben den privaten und öffentlichen Unternehmungen beeinflussen auch die öffentliche Hand und die Haushaltungen durch ihr Verhalten die Entwicklung der Wirtschaft im Zeitablauf.

Dennoch sollen einige typische Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der Wirtschaft insgesamt und dem Wachstum einzelner Unternehmungen, so wie sie sich aufgrund der Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmungen ergeben, dargestellt werden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass eine bestimmte Zunahme des Sozialprodukts einer Volkswirtschaft, soweit sie auf die Aktivität ihrer industriellen Unternehmungen zurückgeht, auf sehr verschiedene Arten zustandekommen kann. Obwohl sich das Wachstum der Wirtschaft zum Teil durch die Entwicklung einzelner Unternehmungen vollzieht, sind die Zusammenhänge zwischen dem allgemeinen volkswirtschaftlichen Wachstum und dem Wachstum der einzelnen Unternehmungen nicht streng determiniert. Das Wachstum einzelner Unternehmungen muss nicht notwendigerweise mit dem Wachstum der gesamten Wirtschaft oder mit dem Wachstum der Industrie oder des Marktes der Unternehmung zusammenfallen.

In einer wachsenden Wirtschaft kann die damit verbundene Vergrößerung der Produktionsmengen zustandekommen durch eine Vergrößerung der schon bestehenden Unternehmungen oder durch die Gründung neuer Unternehmungen<sup>1)</sup>.

1) vgl. K.Hax, Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, a.a.O., S.203 f.

Dabei ist weiter zu berücksichtigen, dass bestehende Unternehmungen auch durch den Kauf schon bestehender Unternehmungen oder Betriebe wachsen können. Gesamtwirtschaftliches Wachstum und einzelwirtschaftliches Wachstum fallen also nicht immer zusammen.

Auch in einer schrumpfenden oder stagnierenden Wirtschaft können einzelne Unternehmungen auf Kosten anderer wachsen; eine Vergrößerung aller schon bestehender Unternehmungen ist dagegen nicht möglich. In solchen Industrien oder Volkswirtschaften vollzieht sich das Wachstum einzelner Unternehmungen dadurch, dass einzelne Unternehmungen andere aufkaufen oder sich mit anderen Unternehmungen zusammenschliessen oder auch dadurch, dass nur ein Teil der bestehenden Unternehmungen Erweiterungsinvestitionen vornimmt und andere Unternehmungen Ersatzinvestitionen unterlassen. Hierdurch vergrössern sich einige Unternehmungen auf Kosten anderer. Wenn einige Unternehmungen aus dem Markt ausscheiden, ohne dass sie die vorhandenen Anlagen voll abschreiben, dann besteht eine Tendenz zur Übernahme der Produktionsanlagen oder der gesamten Unternehmung durch andere Unternehmungen.

Es zeigt sich also, dass dasselbe Sozialprodukt, von den Betriebs- und Unternehmungsgrössen her gesehen, sehr verschieden strukturiert sein kann. Selbst bei konstantem oder sinkendem Sozialprodukt kann sich dessen Struktur ändern. Bei Wachstum der Unternehmungen durch Fusion oder Aufkauf bleiben die Betriebsgrössen bei steigenden Unternehmungsgrössen konstant, weil die Betriebe in der Regel produktionstechnisch nicht zusammengefasst werden können. Höchstens kann nach dem Zusammenschluss eine Spezialisierung der Betriebe nach Produktionsstufen oder Produkten durchgeführt werden.

Vollzieht sich das Wachstum durch Investitionen in vorhandenen Unternehmungen, also bei konstanter Zahl der Unternehmungen, so sind steigende Unternehmungsgrössen zu erwarten; gleichzeitig können sich auch die Betriebsgrössen verändern je nachdem, ob in den bestehenden Betrieben investiert wurde, oder ob neue Betriebe gegründet wurden. Dies hängt u.a. auch von den schon erreichten Betriebsgrössen ab. Nur wenn sich das Wachstum der Wirtschaft nur durch die Gründung neuer Unternehmungen vollzieht, verändern sich die Betriebs- und Unternehmungsgrössen nicht, vorausgesetzt, dass die neugegründeten Unternehmungen dieselbe Grösse wie die schon bestehenden aufweisen.

Es zeigt sich also, dass das allgemeine wirtschaftliche Wachstum sich nicht in allen Fällen durch das Wachstum der bestehenden Unternehmungen vollzieht, und zwar dann nicht, wenn die Steigerung des Sozialproduktes durch die Tätigkeit neugegründeter Unternehmungen zustandekommt. Zumeist kommt die Steigerung des Sozialproduktes vor allem durch die Ausweitung schon bestehender Unternehmungen zustande<sup>1)</sup>. Allerdings, so wurde gezeigt, fällt auch das Wachstum bestehender Unternehmungen nicht immer zusammen mit dem Wachstum der gesamten Wirtschaft oder der Branche, weil es möglich ist, dass sich einzelne Unternehmungen auf Kosten anderer Unternehmungen ausdehnen.

#### B. Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und der Unternehmungskonzentration.

Schon bei der Darstellung der Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum wurde deutlich, dass die Entwicklung der Grösse einzelner Unternehmungen auch bedeutsam ist für die Entwicklung des Konzentrationsgrades. In der folgenden Betrachtung soll unterschieden werden zwischen der Entwicklung des absoluten und des relativen Konzentrationsgrades einer Industrie im Hinblick auf die Unternehmungen<sup>2)</sup>. Dabei soll abgestellt werden auf den Umsatz der Industrie.

Bei der Darstellung des Einflusses des Wachstums einzelner Unternehmungen auf die Entwicklung des relativen Konzentrationsgrades muss davon ausgegangen werden, dass zwischen diesen beiden Erscheinungen kein eindeutiger Zusammenhang besteht. Durch die Vergrösserung einzelner Unternehmungen kann der Konzentrationsgrad der Industrie sowohl zunehmen wie auch abnehmen. Die Auswirkung des Wachstums der Unternehmung auf den Konzentrationsgrad ist abhängig davon, wie sich zur gleichen Zeit die gesamte Industrie entwickelt<sup>3)</sup>. Entscheidend für die Veränderung des Konzentrationsgrades ist nicht allein, dass eine Unternehmung wächst, sondern wie die Wachstumsraten in den verschiedenen Grössenklassen der Unternehmungen einer Industrie verteilt sind.

1) vgl. H.F.Lydall, a.a.O., S.111.

2) vgl. H.Arndt und G.Ollenburger, Begriff und Arten der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, hrsg.von H.Arndt, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, N.F., Bd. 20/I, Berlin 1960, S. 3-39, S.8 ff.; J.H.Müller, Art. Konzentration, in: Staatslexikon, 6.Aufl., 5.Bd., Freiburg 1960, Sp.16-23, Sp.16 f.

3) vgl. K.Hax, a.a.O., S.204 ff.

Bei konstanter Zahl der Unternehmungen steigt der relative Konzentrationsgrad einer wachsenden Industrie nur dann, wenn die grossen Unternehmungen schneller wachsen als die kleinen. In diesem Fall wird die Verteilung der Grössen ungleicher. Wachsen aber die kleinen Unternehmungen schneller als die grossen, dann nimmt der Konzentrationsgrad der Industrie ab; wenn schliesslich alle Unternehmungen mit derselben Wachstumsrate wachsen, die in diesem Fall gleich der Wachstumsrate der gesamten Industrie ist, dann bleibt der bestehende Konzentrationsgrad erhalten.

Wenn man davon ausgeht, dass die Ausgangsgrösse einen Einfluss auf die Wachstumsrate der Unternehmung hat, dann kommt es für die Entwicklung des Konzentrationsgrades einer Industrie darauf an, welche Unternehmungsgrössen bereits erreicht sind, d.h. in welcher Entwicklungsphase sich die Industrie befindet. Aufgrund der Ausführungen über den Einfluss der Ausgangslage auf das Wachstum industrieller Unternehmungen ist es gerechtfertigt anzunehmen, dass von einer bestimmten Grösse ab sich die erreichte Unternehmungsgrösse nicht mehr positiv auf die mögliche Wachstumsrate der Unternehmung auswirkt. Dies ist auf die zunehmenden Beschaffungs- und Absatzschwierigkeiten sowie auf die begrenzte Arbeitskapazität der vorhandenen Unternehmungsleitung zurückzuführen. Vor dieser Grösse ist es dagegen durchaus denkbar, dass grosse Unternehmungen gegenüber kleineren im Vorteil sind.

Unter Zugrundelegung dieser Annahme kann sich sowohl eine zunehmende wie auch eine abnehmende Konzentration ergeben. Die Konzentration wird dann zunehmen, wenn die grossen Unternehmungen noch nicht diejenige Grenze erreicht haben, von der ab sich die Grösse nicht mehr positiv auf die mögliche Wachstumsrate auswirkt. Dagegen wird sie abnehmen, wenn die Grossen bereits diese Grösse überschritten haben. Liegt schliesslich die Unternehmungsgrösse allgemein über dieser Grösse, dann ist anzunehmen, dass der bestehende Konzentrationsgrad erhalten bleibt.

Bisher wurde von der Annahme ausgegangen, dass sich die Gesamtzahl der Unternehmungen einer Industrie nicht verändert. Diese Annahme soll nun fallengelassen werden. Die Gesamtzahl kann zunächst dadurch verändert werden, dass ein Teil der Unternehmungen ausscheidet. Hier kommt es darauf an, welchen Grössenklassen die ausscheidenden angehören. Sind sie gleichmässig über alle Grössen verteilt, dann wird sich der Kon-

zentrationen Grad kaum verändern. Scheiden dagegen vorwiegend kleine und/oder grosse Unternehmungen aus, so wird sich der relative Konzentrationsgrad vermindern, da die Grössen der weiterbestehenden Unternehmungen sich angleichen. Wenn schliesslich vorwiegend Unternehmungen der mittleren Grössenklassen ausscheiden, dann muss mit einem steigenden Konzentrationsgrad gerechnet werden. Sofern es sich bei einer derartigen Verminderung der Zahl der Unternehmungen nicht um einen schrumpfenden Markt handelt, muss im übrigen noch berücksichtigt werden, welche Unternehmungen die freiwerdenden Marktanteile an sich ziehen.

Wenn es sich nicht um einen schrumpfenden Markt handelt, so wird das Ausscheiden von Unternehmungen oft dadurch geschehen, dass sie von anderen Unternehmungen aufgekauft werden oder dass mehrere Unternehmungen fusionieren. Auch bei derartigen Veränderungen der Zahl der Unternehmungen kann sich der Konzentrationsgrad sehr unterschiedlich entwickeln. Kaufen sich kleine Unternehmungen einer Branche gegenseitig auf oder fusionieren sie, so wird sich der relative Konzentrationsgrad verringern. Schliessen sich die grossen Unternehmungen zusammen oder kaufen sie die kleinen auf, so wird sich dagegen der Konzentrationsgrad vergrössern.

Schliesslich kann sich die Zahl der Unternehmungen auch den den Eintritt von neuen Unternehmungen in die Industrie erhöhen. In diesem Fall kommt es darauf an, welche Grösse die neuen Unternehmungen aufweisen. Sind sie kleiner als die bisher kleinsten der Industrie, so wird sich der Konzentrationsgrad vergrössern. Dagegen wird er zurückgehen, wenn die neuen Unternehmungen schon mit einer mittleren Grösse beginnen.

Von der Entwicklung der Zahl der Unternehmungen hängt im übrigen auch die Entwicklung des absoluten Konzentrationsgrades ab. Wächst eine Industrie durch die Gründung neuer Unternehmungen und nicht durch die Ausweitung der vorhandenen Unternehmungen, so wird sich der absolute Konzentrationsgrad vermindern, wobei der relative Konzentrationsgrad durchaus zunehmen kann.

Der Betrachtung wurde bisher der Umsatz der Branche zugrundegelegt. Es wurde also unterstellt, dass die einzelnen Unternehmungen dadurch wachsen, dass sie die bei konstanter Produktionstiefe ihre bisherigen Produkte vermehrt herstellen. Nun können, wie bereits gezeigt wurde,

einzelne Unternehmungen auch in anderen Formen wachsen. Sie können ihre Produktionstiefe vergrössern und sie können neue Produkte in ihr Produktionsprogramm aufnehmen.

Vergrössern sie die Produktionstiefe durch die Angliederung vorgelagerter Produktionsstufen, so bleibt davon ihr Umsatz unberührt, lediglich die Wertschöpfung nimmt zu. Die einzelne Unternehmung wächst also, ohne dass sich ihr Anteil am Markt der Industrie verändert. Wenn man die Unternehmungskonzentration am Anteil der einzelnen Unternehmungen am Umsatz misst, so verändert sich also der Konzentrationsgrad der Industrie nicht, obwohl sich die Relation der Unternehmungsgrössen verändert. Dagegen verändert sich der Konzentrationsgrad dann, wenn die einzelne Industrie ausgehend von den verwendeten Rohstoffen und/oder der verwendeten Produktionstechnik abgegrenzt wird. Dies gilt auch für den Eintritt in nachgelagerte Stufen. Bleibt man dagegen bei der Abgrenzung der einzelnen Industrie von den Endprodukten her, so kann es sein, dass die Unternehmung bei der Aufnahme nachgelagerter Produktionsstufen in ganz andere Industrien eintritt. In diesem Fall verändert sich der Konzentrationsgrad der Industrie dann, wenn die Unternehmung ihre bisherigen Endprodukte nicht mehr in der bisherigen Menge verkauft. Dagegen wird sich der Konzentrationsgrad dann nicht verändern, wenn die Unternehmung wie bisher noch ihre bisherigen Produkte verkauft. Schliesslich kann eine Unternehmung auch dadurch wachsen, dass sie die Produktion ganz anderer Produkte aufnimmt. Auch in diesem Fall verändert sich der Konzentrationsgrad der Industrie nicht, obwohl die Unternehmungsgrösse zunimmt.

Das Wachstum industrieller Unternehmungen hängt eng zusammen mit der Entwicklung der Grösse ihres Produktionsbereiches, d.h. mit der Grösse des Betriebes oder der Betriebe der Unternehmung. Dennoch kann sich die Konzentration der Betriebe unterschiedlich zur Konzentration der Unternehmungen einer Industrie entwickeln. Vor allem braucht eine zunehmende Unternehmungskonzentration nicht zu einer steigenden Betriebskonzentration zu führen, weil sich die Vergrösserung einer Unternehmung auch durch die Gründung neuer Betriebe erzielen lässt. In diesem Fall kann zunehmende Unternehmungskonzentration mit abnehmender Betriebskonzentration verbunden sein.

Die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen dem Wachstum einzelner Unternehmungen und den Konzentrationsvorgängen hat ergeben, dass es nicht möglich ist, eindeutige Zusammenhänge zwischen der Entwicklung der Grösse einzelner Unternehmungen und der Konzentration einer Industrie abzuleiten. Selbst eine dauernde Steigerung der Unternehmungsgrössen braucht nicht zu zunehmender Konzentration zu führen. Wenn neue Unternehmungen gegründet werden, dann ist in diesem Fall sogar ein Abnehmen des relativen und des absoluten Konzentrationsgrades möglich. Es ist deshalb erforderlich, jeweils für den einzelnen Fall zu untersuchen, welche Zusammenhänge bestehen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass zwar von den verschiedenen Bereichen der Unternehmung her starke Einflüsse zur Vergrösserung der Unternehmung wirksam, dass diese aber nicht allein ausschlaggebend für die Entwicklung der Grösse einzelner Unternehmungen und des Konzentrationsgrades einzelner Industrien sind.

Es muss berücksichtigt werden, dass sich auch im gesamtwirtschaftlichen Rahmen die gegebenen Zusammenhänge in Abhängigkeit von der wirtschaftspolitischen Aktivität des Staates unterschiedlich auswirken können<sup>1)</sup>, ähnlich wie in der einzelnen Unternehmung die Auswirkung der einzelnen Bereiche abhängig ist von der Zielsetzung der Unternehmung. Allenfalls wird es möglich sein, allgemeine Tendenzen der Entwicklung der Unternehmungsgrössen und auch der Konzentration einer Industrie oder der Wirtschaft insgesamt herauszustellen<sup>2)</sup>.

1) vgl. J.H.Müller, Zu Salins These von der Unentrinnbarkeit der Konzentration, Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 118.Bd. (1962), S.278-295, S.291 f.

2) vgl. hierzu, E.Salin, Soziologische Aspekte der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, a.a.O., S.16-44; Derselbe, Kartellverbot und Konzentration, Kyklos, Vol.XVI (1963), S.177-200.

Literaturverzeichnis.

1. Bücher

- Allen, Louis A.: Management and Organization, New York/Toronto/London/Tokyo 1958.
- Andrews, P.W.S. and Brunner, Elizabeth: Capital Development in Steel, A Study of the United Steel Companies Ltd., Oxford 1952.
- Dieselben: The Life of Lord Nuffield, Oxford 1955.
- Angénieux, G.: Les Ratios de l'Expansion de l'Entreprise, l'Economie d'Entreprise, Nr.9, Paris 1964.
- Bain, Joe S.: Barriers to New Competition, Cambridge 1962.
- Barna, Tibor: Investment and Growth Policies in British Industrial Firms, The National Institute of Economic and Social Research, Occasional Papers, XX, Cambridge 1962.
- Bates, James and Parkinson, J.R.: Business Economics, Oxford 1963.
- Bates, James: The Financing of Small Business, London 1964.
- Baumberger, H.U.: Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen, Bern 1961.
- Baumol, William J.: Business Behaviour, Value and Growth, New York 1959.
- Bellinger, Bernhard: Langfristige Finanzierung, Die Wirtschaftswissenschaften, Reihe A, Beitrag Nr. 23, Wiesbaden 1964.
- Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgrösse als betriebswirtschaftliches Problem, Leipzig 1933.
- Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Betrieb und Markt, Bd.VIII, Wiesbaden 1964.
- Brunner, Elizabeth: siehe: Andrews, P.W.S.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.): Die Standortwahl der Industriebetriebe in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1955 bis 1960, Bonn 1960.
- Busse von Colbe, Walther: Die Planung der Betriebsgrösse, Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 7, Wiesbaden 1964.
- Chamberlin, Edward H.: The Theory of Monopolistic Competition, 7.Auflage, Cambridge, Mass. 1950.
- Cook, Lesley: Effects of Mergers, London 1958.
- Dale, Ernest: Planning and Developing the Company Organization Structure, New York 1952.
- Dean, Joel: Managerial Economics, New York 1951.
- Downie, Jack: The Competitive Process, London 1958.
- Drucker, Peter F.: Praxis des Management, Düsseldorf 1956.
- Dunning, J.H. and Thomas, C.J.: British Industry, Change and Development in the Twentieth Century, London 1963.

- Edwards, Ronald S. and Townsend, Harry: Business Enterprise, Its Growth and Organization, London 1959.
- Evely, Richard and Little, I.M.D.: Concentration in British Industry, The National Institute of Economic and Social Research, Economic and Social Studies, XVI, Cambridge 1960.
- Florence, P.Sargent: The Logic of Industrial Organization, London 1933.
- Derselbe: Investment, Location and Size of Plant, The National Institute of Economic and Social Research, Economic and Social Studies, VII, Cambridge 1948.
- Derselbe: The Logic of British and American Industry, London 1953.
- Derselbe: Post-War Investment, Location and Size of Plant, The National Institute of Economic and Social Research, Occasional Papers, XIX, Cambridge 1962.
- Forrester, Jay W.: Industrial Dynamics, New York/London 1961.
- Gaston, J.Frank: Growth Patterns in Industry, National Conference Board, Studies in Business Economics, Nr. 75, New York 1961.
- Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft (Hrsg.): Gesichertes Unternehmenswachstum, Vorträge des 14.Dt.Betriebswirtschaftertages, Berlin 1961.
- Gibrat, R.: Les inégalités économiques, Paris 1931.
- Glauber, Robert R.: siehe: Meyer, John R.
- Goldstein, Sidney: siehe: Mayer, Kurt B.
- Gort, Michael: Diversification and Integration in American Industry, Princeton 1962.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Bd., Die Produktion, 10.Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1965; 2.Bd., Der Absatz, 7.Aufl., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1964.
- Derselbe: Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Kölner Universitätsreden, H.18, Krefeld 1957.
- Derselbe: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmen, Köln und Opladen 1959.
- Haire, Mason (Hrsg.): Modern Organization Theory, New York/London 1959.
- Hart, P.E.: Studies in Profit, Business Saving, and Investment in the United Kingdom 1920-1962, Vol.I, London 1965.
- Hatzold, O und Helmschrott, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr. 44, Berlin 1961.
- Helmschrott, H.: siehe: Hatzold, O.
- Henderson, R.F.: siehe: Tew, Brian.
- Jewkes, John; Sawers, David and Stillerman, Richard: The Sources of Invention, London 1958.

- Kaplan, A.D.H.: Big Enterprise in a Competitive System, Washington D.C. 1954.
- Katona, George: Das Verhalten des Verbraucher und Unternehmer, hrsg.von E.Boettcher, Tübingen 1960.
- Kern, Werner: Die Messung industrieller Fertigungskapazitäten, Grundlagen und Verfahren, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd. 15, Köln und Opladen 1962.
- Knauth, Oswald: Managerial Enterprise, Its Growth and Methods of Operation, New York (1948).
- Kosiol, Erich: Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959.
- Kuh, Edwin: siehe: Meyer, John R.
- Derselbe: Capital Stock Growth: A Micro-Economic Approach, Contributions to Economic Analysis XXXI, Amsterdam 1963.
- Leibenstein, Harvey: Economic Theory and Organizational Analysis, New York 1960.
- Lerner, Abba P.: The Economics of Control, New York 1949.
- Little, I.M.D.: siehe: Evelyn, Richard.
- Lohmann, Martin: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4.Aufl., Tübingen 1964.
- Ludwig, Helmut: Die Größendegression der technischen Betriebsmittel, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd.12, Köln und Opladen 1962.
- Mackintosh, A.S.: The Development of Firms, Cambridge 1963.
- Marris, Robin: The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, London 1964.
- Marshall, Alfred: Principles of Economics, 8.ed., London 1938.
- Marx, August: Die Personalplanung in der modernen Wettbewerbswirtschaft, Baden-Baden 1963.
- Mayer, Kurt B. and Goldstein, Sidney: The First Two Years: Problems of Small Firms Growth and Survival, Washington D.C. 1961.
- Mellerowicz, Konrad: Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg i.Br. 1958.
- Meyer, John R. and Kuh, Edwin: The Investment Decision, Harvard Economic Studies, Vol. CII, Cambridge, Mass. 1957.
- Meyer, John R. and Glauber, Robert R.: Investment Decision, Economic Forecasting and Public Policy, Boston 1964.
- Miller, Stanley S.: The Management Problems of Diversification, New York/London 1963.
- Nelson, Ralph L.: Merger Movements in American Industry 1895-1956, National Bureau of Economic Research, Nr. 66, General Series, Princeton 1959.

- Derselbe: Concentration in the Manufacturing Industries of the United States, New Haven/London 1963.
- Nord, Ole C.: Growth of a New Product, Cambridge, Mass. 1963.
- Oberhansli, Heinrich: Die optimale Unternehmungsgrösse in der Industrie, Unternehmung und Betrieb, Bd.56, Bern 1957.
- O'Connor, Harvey: The Guggenheims, The Making of an American Dynasty, New York 1937.
- Oursin, Thomas: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen, Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Nr.49, Berlin/München 1962.
- Packer, David W.: Resource Acquisition in Corporate Growth, Massachusetts, 1964.
- Pankoke, Werner: Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964.
- Parkinson, J.R.: siehe: Bates, James.
- Payne, Bruce: Planning for Company Growth, New York/Toronto/London 1963.
- Penrose, Edith Tilton: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959.
- Quinn, James Brian: Yardsticks for Industrial Research, New York 1959.
- Richardson, G.B.: Information and Investment, A Study in the Working of the Competitive Economy, Oxford 1960.
- Roberts, Edward B.: The Dynamics of Research and Development, New York/Evanston/London (1964).
- Robinson, E.A.G.: Betriebsgrösse und Produktionskosten, Wien 1936.
- Ruchti, Hans: Die Bedeutung der Abschreibung für den Betrieb, Berlin 1942.
- Derselbe: Die Abschreibung, Stuttgart 1953.
- Sawers, David: siehe: Jewkes, John.
- Schätzle, Gerhard: Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe, Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, Bd.22, Köln und Opladen 1965.
- Schmidt, Ralf-Bodo: Die Gewinnverwendung der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschungsberichte, Bd. 19, Berlin 1963.
- Schroeder, Gertrude G.: The Growth of Major Steel Companies 1900-1950, Baltimore 1953.
- Staerkle, Robert: Anpassung der Organisation an den Menschen, Bern 1960.
- Steindl, Joseph: Small and Big Business, Institute of Statistics, Monograph No. 1, Oxford 1947.
- Steiner, George A. (Hrsg.): Managerial Long-Range Planning, New York/San Francisco/Toronto/London 1963.
- Stekler, H.O.: Profitability and Size of Firm, Berkely 1963.

- Stigler, George J.: The Theory of Price, 2.Aufl., New York 1952.
- Stillerman, Richard: siehe: Jewkes, John.
- Streißler, Erich: Investitionsfinanzierung in einer wachsenden Wirtschaft, Wien (1964).
- Tew, Brian and Henderson, R.F. (ed.): Studies in Company Finance, The National Institute of Economic and Social Research, Economic and Social Studies, Nr. 17, Cambridge 1959.
- Thomas, C.J.: siehe: Dunning, J.H.
- Townsend, Harry: siehe: Edwards, Ronald S.
- Urwick, L.: Problems of Growth in Industrial Undertakings, BIM Publications, Winter Proceedings 1948/49, No. 2, London 1948.
- Villers, Raymond: Die dynamischen Kräfte industrieller Führung, Bad Homburg v.d.Höhe/Berlin/Zürich 1960.
- Wardenberg, Jürgen: Probleme des Unternehmenswachstums unter organisationstheoretischem Aspekt, Diss. Saarbrücken 1963.
- Weston, Fred J.: The Role of Mergers in the Growth of Large Firms, Berkeley and Los Angeles 1961.
- Wilson, Charles: History of Unilever, 2 Bde., London 1954.
- Zimmerman, L.J.: The Propensity to Monopolize, Amsterdam 1952.

## 2. Zeitschriftenaufsätze

- Ansoff, H.J.: A Model for Diversification, Management Science, Vol.4 (1958), S.392 ff.
- Baldwin, W.L.: The Motives of Managers, Environmental Restraints, and the Theory of Managerial Enterprise, The Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXVIII (1964), S.238 ff.
- Baumol, J.William: Firms with limited Money Capital, Kyklos, Vol.VI (1953), S.119-133.
- Derselbe: On the Theory of Expansion of the Firm, American Economic Review, Vol. LII (1962), S.1078-1087.
- Bidlingmaier, Johannes: Die Ziele der Unternehmer, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33.Jg. (1963), S.409-422 und S. 519-530.
- Bonini, Charles: siehe: Simon, Gerbert A.
- Brockhoff, Klaus: Forschungsaufwendungen industrieller Unternehmungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34.Jg. (1964), S.327-348.
- Busse von Colbe, Walther: Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.308-317.
- Derselbe: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34.Jg. (1964), S.615-627.
- Cavanaugh, Robert M.: siehe: Quinn, James Brian.
- Conrad, Gordon C.: Unexplored Assets for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 41 (1963), Nr.5, S.67-73.

- Cooper, Arnold C.: R & D is More Efficient in Small Companies, Harvard Business Review, Vol. 42 (1964), Nr.3, S.75-83.
- Dällenbach, Alex M.: Die Unternehmungsentwicklung und ihre Einflußgrößen, Industrielle Organisation, 33.Jg. (1964), S.323-334.
- Ferguson, C.E.: The Relationship of Business Size to Stability: An empirical Approach, Journal of Industrial Economics, Vol.IX (1960-61), S.43-62.
- Fisher, Malcolm R.: Towards a Theory of Diversification, Oxford Economic Papers, Vol. 13 (1961), S. 293-311.
- Florence, P.Sargent: New Measures of the Growth of Firms, The Economic Journal, Vol. 67 (1957), S.244-248.
- Grunberg, E.: The Profit Maximization Assumption, Oxford Economic Papers, Vol. 16 (1964), S.286-290.
- Gümbel, Rudolf: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebliche Zielsetzung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16.Jg. (1964), S.71-81.
- Gutenberg, Erich: Über den Einfluß der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33.Jg. (1963), S. 193-210, wiederabgedruckt in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, Wiesbaden 1964, S.59-77.
- Haas, R. Paul Jr.: siehe: Lawless, Robert M.
- Haigh, Robert Wm.: siehe McLean, John G.
- Hart, P.E. and Prais, S.J.: The Analysis of Business Concentration: A Statistical Approach, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Vol. 119 (1956), S.150-181.
- Hart, P.E.: The Size and Growth of Firms, Economica, Vol. XXIX (1962), S. 29-39.
- Hauth, Werner: Quellen der Wachstumsfinanzierung der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 15.Jg. (1963), S. 673-678.
- Hax, Herbert: Die Gestaltung des Fertigungsprogrammes unter Berücksichtigung produktionswirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Faktoren, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 10.Jg. (1958), S.498-517.
- Hax, Herbert: Rentabilitätsmaximierung als unternehmerische Zielsetzung, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 15.Jg. (1963), S.337-344.
- Hax, Karl: Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 13. Jg. (1961), S. 1-26.
- Derselbe: Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S. 202-209.
- Derselbe: Die Kapitalwirtschaft des wachsenden Industrieunternehmens, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S. 252-279.

- Heflebower, R.B.: Corporate Mergers: Policy and Economic Analysis, The Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXVII (1963), S. 537 ff.
- Hodge, Melville H. Jr.: Rate Your Company's Research Productivity, Harvard Business Review, Vol. 41 (1961), Nr.6, S. 109-122.
- Hymer, Stephen and Pashigian, Peter: Firm Size and Rate of Growth, The Journal of Political Economy, Vol. LXX (1962), S.556-569.
- Dieselben: Reply, The Journal of Political Economy, Vol. LXXII (1964), S.83 f.
- Ijiri, Yugi and Simon, Herbert A.: Business Growth and Size, American Economic Review, Vol. LIV (1964), S. 77-89.
- Kaldor, Nicholas: The Equilibrium of the Firm, The Economic Journal, Vol. 44 (1934), S.60-76.
- Kenessey, Valentin: Langfristige Wachstumsfaktoren und das unternehmerische Verhalten, Industrielle Organisation, 32.Jg. (1963), S. 105-109.
- Derselbe: Die langfristige Produktplanung, Die Unternehmung, 18.Jg. (1964), S.32-38.
- Klein, Günter: Die Deckung des Kapitalbedarfs wachsender Unternehmungen, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34.Jg. (1964), S. 268-276.
- Langenegger, Ernst: Probleme der Wachstumsfinanzierung, Die Unternehmung, 18.Jg. (1964), S.201 -213.
- Lawless, Robert M. and Haas, R. Paul Jr.: How to determine the Right-Size Plant, Harvard Business Review, Vol.40 (1962), Nr.3, S. 97-112.
- Levitt, Theodore: Marketing Myopia, Harvard Business Review, Vol.38 (1960), Nr.4, S.45-56.
- Leyland, N.H.: siehe: Richardson, G.B.
- Derselbe: Growth and Competition, Oxford Economic Papers, Voll6 (1964), S. 3-8.
- Lintner, John: The Cost of Capital and Optimal Financing of Corporate Growth, The Journal of Finance, Vol. XVIII (1963), S.292-310.
- Derselbe: Optimal Dividends and Corporate Growth under Uncertainty, The Quarterly Journal of Economics, Vol.78 (1964), S.49 ff.
- Livingstone, I.: Enterprise, Capital, and the Growth of the Firm, Kyklos, Vol. XIII (1964), S.227-242.
- Lohmann, Martin: Abschreibungen, was sie sind und was sie nicht sind, Der Wirtschaftsprüfer, 2.Jg. (1949), S. 353-357.
- Lotz, Kurt: Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.298-307.
- Lydall, H.F.: The Growth of Manufacturing Firms, Bulletin of the Oxford University Institute of Statistics, Vol.21 (1959), S.85-111.

- Mansfield, Edwin: Entry, Gibrat's Law, Innovation and the Growth of Firms, *American Economic Review*, Vol. LII (1962), S. 1023 ff.
- Derselbe: Size of Firm, Market Structure, and Innovation, *The Journal of Political Economy*, Vol. LXXI (1963), S. 556-576.
- Derselbe: The Speed of Response of Firms to New Techniques, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 77 (1963), S. 290-311.
- Marris, Robin: A Model of the 'Managerial' Enterprise, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXVII (1963), S. 185-209.
- McLean, John G. and Haigh, Robert Wm.: How Business Corporations Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 32 (1954), No. 6, S. 85-93.
- Meij, Jacob L.: "Management Development" unter besonderer Berücksichtigung des Wachstums der Unternehmung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 34. Jg. (1964), S. 102-114.
- Mueller, James A.: siehe: Quinn, James Brian.
- Müller, J. Heinz: Zu Salins These von der Unentrinnbarkeit der Konzentration, *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 118. Bd. (1962), S. 278-295.
- Müller, Walter: Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, *Die Unternehmung* 18. Jg. (1964), S. 185-196.
- O'Meara, John T.: Selecting Profitable Products, *Harvard Business Review*, Vol. 39 (1961), Nr. 1, S. 83-89.
- Osborne, Dale K.: On the Goals of the Firm, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXXVIII (1964), S. 592-604.
- Pashigian, Peter: siehe: Hymer, Stephen.
- Penrose, Edith Tilton: Biological Analogies in the Theory of the Firm, *American Economic Review*, Vol. XLII (1952), S. 804-819.
- Dieselbe: Limits to the Growth and Size of Firms, *American Economic Review*, Vol. XLV (1955), S. 531-554.
- Dieselbe: Foreign Investment and the Growth of the Firm, *The Economic Journal*, Vol. LXVI (1956), S. 220-235.
- Prais, S. J.: siehe: Hart, P. E.
- Derselbe: The Financial Experience of Giant Companies, *The Economic Journal*, Vol. 67 (1957), S. 249 ff.
- Quinn, James Brian: Long-Range Planning of Industrial Research, *Harvard Business Review*, Vol. 39 (1961), Nr. 4, S. 88-102.
- Quinn, James Brian and Mueller, James A.: Transferring Research Results to Operations, *Harvard Business Review*, Vol. 41 (1963), Nr. 1, S. 49-66.
- Quinn, James Brian and Cavanaugh, Robert M.: Fundamental Research can be Planned, *Harvard Business Review*, Vol. 42 (1964), Nr. 1, S. 111-124.
- Richardson, G. B. and Leyland, N. H.: The Growth of Firms, *Oxford Economic Papers*, Vol. 16 (1964), S. 1 f.
- Richardson, G. B.: The Limits to a Firms Rate of Growth, *Oxford Economic Papers*, Vol. 16 (1964), S. 9-23.

- Riebel, Paul: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmen, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg. (1964), S.210-233.
- Robinson, Austin: The Problem of Management and the Size of Firms, The Economic Journal, Vol. XLIV (1934), S.242-257.
- Rose, Klaus: Der Erkenntniswert der Wachstumsmodelle, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 168 (1956), S.321-336.
- Salin, Edgar: Kartellverbot und Konzentration, Kyklos, Vol.VXI (1963), S. 177-200.
- Schwartz, Eli: Note on a Theory of Firm Growth, The Journal of Business, Vol. XXXVIII (1965), S.29-33.
- Schwartzman, David: Uncertainty and the Size of the Firm, Economica, Vol. XXX (1963), S.287-296.
- Schwenter, Jürg: Unternehmungswachstum und Personalunion in der Führung; dargestellt am Beispiel der Mehrbetriebsunternehmung, Die Unternehmung, 18.Jg. (1964), S.197-200.
- Simon, Herbert A. and Charles Bonini: The Size Distribution of Business Firms, American Economic Review, Vol. XLVIII (1958), S. 607-617.
- Simon, Herbert A.: Comment: Firm Size and Rate of Growth, The Journal of Political Economy, Vol. LXXII (1964), S.81 f.
- Derselbe: siehe: Ijiri, Yugi.
- Staudt, Thomas A.: Program for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 32 (1954), Nr.6, S.121-131.
- Thorp, Williard C.: The Persistence of the Merger Movement, American Economic Review, Vol. XXI (1931), S.77-89.
- Weston, Fred: The Recent Merger Movement, Journal of Business, Vol. XXV (1952), S.30-38.
- Wittmann, Waldemar: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 13.Jg. (1961), S.493-519.
- Young, Robert B.: Keys to Corporate Growth, Harvard Business Review, Vol. 39 (1961), Nr.6, S.51-62.

### 3. Beiträge in Sammelwerken

- Acker, Heinrich B.: Organisationsstruktur, in: E.Schnauffer und K. Agthe (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1.Bd., Berlin/Baden-Baden 1961, S.119-148.
- Derselbe: Planung der Organisation, in: K.Agthe und E.Schnauffer (Hrsg.), Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963, S.435-458.
- Agthe, Klaus: Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, in: E.Schnauffer und K.Agthe, Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1.Bd., Berlin/Baden-Baden 1961, S.463-485.

- Albach, Horst: Art. Organisation, betriebliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S.111-117.
- Derselbe: Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums, hrsg.von W.Krelle, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 34, Berlin 1965, S. 9-97.
- Arndt, Helmut und Ollenburg, Günter: Begriff und Arten der Konzentration in der Wirtschaft, hrsg. von H.Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd.20/I, Berlin 1960, S.3-39.
- Bates, James: Alternative Measures of the Size of Firms, Ch. 8 in: P.E.Hart, Studies in Profit, Business Saving and Investment in the United Kingdom 1920-1962, Vol.I, London 1965, S.133-149.
- Bleicher, Knut: Ausschüsse in der Organisation, in: E.Schnauffer und K.Agthe (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1.Bd., Berlin/Baden-Baden 1961, S.311-338.
- Brandt, Karl: Konzentration und Wachstum, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Bad Kissingen 1960, hrsg. von F.Neumark, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 22, Berlin 1961, S.250-257.
- Breuer, Wilhelm: Der Bankkredit als Instrument kurzfristiger Unternehmensfinanzierung, in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, Wiesbaden 1964, S.223-253.
- Dempewolf, Günter: Lieferantenkredit oder Bankkredit ?- Rentabilitätsvorteile bei Skontogewährung, in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, Wiesbaden 1964, S. 609-625.
- Ehrlicher, Werner: Probleme langfristiger Strukturwandlungen des Kapitalstocks, in: Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Luzern 1962, hrsg. von F.Neumark, Bd.2, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd. 30/II., Berlin 1964, S.872-897.
- Grochla, Erwin: Art. Unternehmung und Betrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S.583-588.
- Gutenbergh, Erich: Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt, hrsg. von Fr.Henzel, Berlin/Wien 1942, S.148-158.
- Derselbe: Art. Abschreibungen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S.20-24.
- Derselbe: Art. Betriebsgrösse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Bd.1, Stuttgart 1956, Sp. 800-806.
- Hax, Karl: Art. Industriebetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5.Bd., Stuttgart/ Tübingen/Göttingen 1956, S.243-257.
- Derselbe: Die Bedeutung der Abschreibungs- und Investitionspolitik für das Wachstum industrieller Unternehmungen, in: Industriebetrieb und industrielles Rechnungswesen, Festschrift für Erwin Geldmacher, Köln und Opladen 1961, S.9-36.

- Heinen, Edmund: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für Erich Gutenberg, hrsg. von H.Koch, Wiesbaden 1962, S. 11-71.
- Henderson, R.F.: Trade Credit, in: Tew, B. and R.F.Henderson (ed.), Studies in Company Finance, The National Institute of Economic and Social Research, Economic and Social Studies, 17, Cambridge 1959, S.92-107.
- Jonas, Heinrich H.: Der Handelskredit, in: H.Janberg, Finanzierungs-Handbuch, Wiesbaden 1964, S.195-221.
- Koch, Helmut: Art. Absatzplanung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 15-20.
- Derselbe: Art. Betriebsgrösse, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S.82-92.
- Lenel, Hans Otto: Wachstum der Wirtschaft und Wachstum der Unternehmungen, in: Ordo, Bd. XV/XVI, S. 141-165.
- Lohmann, Martin: Kapitalbildung und Kapitalverwendung in der Unternehmung, in: Kapitalbildung und Kapitalverwendung, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Salzburg 1952, hrsg. von G. Albrecht und H.Arndt, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd.5, Berlin 1953, S.168-185.
- May, John M.: How to find the Right Company, in: American Management Association (ed.), Corporate Growth through Merger and Acquisition, New York 1963, S.52-62.
- Moxter, Adolf: Die Bestimmung des optimalen Selbstfinanzierungsgrades unter privatwirtschaftlichem Aspekt, in: Der Betrieb in der Unternehmung, Festschrift für Wilhelm Rieger, hrsg. von J.Fettl und H.Linhardt, Stuttgart 1963, S.300-317.
- Müller, J.Heinz: Disproportionalitäten im Aufbau des Einzelbetriebes, in: Beiträge zur Theorie der Produktion und der Einkommensverteilung, hrsg. von E.Schneider, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd.12, Berlin 1956, S.43-60.
- Derselbe: Art. Konzentration, in: Staatslexikon, 6.Aufl., 5.Bd., Freiburg 1960, Sp. 16-23.
- Ollenburg, Günter: siehe: Arndt, Helmut.
- Redlich, Fritz: Art. Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 10.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S.486-498; wiederabgedruckt in: Der Unternehmer, Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964, S.171-188.
- Derselbe: Bindung und Freiheit des Unternehmertums, in: Der Unternehmer, Wirtschafts- und Sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964, S.191-200.
- Röble, Karl: Art. Handwerksbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 5.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S.42-56.
- Salin, Edgar: Soziologische Aspekte der Konzentration, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik, in Bad Kissingen 1960, hrsg. von F.Neumark, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd.22, Berlin 1961, S.16-44

- Trauth, Peter J.: Das Verhältnis von Linien- zu Stabsstellen, in: E.Schnauffer und K.Agthe (Hrsg.), Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1.Bd., Berlin/Baden-Baden 1961, S.281-310.
- White, Michael C.: Multiple Goals in the Theory of the Firm, in: K.E.Boulding and W.A.Spivey, Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S.181-201.
- Wittmann, Waldemar: Konzentrationsprobleme in der Betriebssphäre, in: Die Konzentration in der Wirtschaft, Verhandlungen des Vereins für Socialpolitik in Bad Kissingen 1960, hrsg.von F.Neumark, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N.F., Bd.22, Berlin 1961, S.250-257.

## Lebenslauf

Am 5. November 1939 wurde ich in Freiburg i.Br. als Sohn des Elektro-Ingenieurs Wilhelm Küsters sen. und dessen Ehefrau Magdalena, geb. Vogel, geboren.

Nach dem Besuch der ersten vier Volksschulklassen an der Pestalozzi-Schule in Freiburg-Haslach war ich vom Herbst 1949 bis Ostern 1958 Schüler des Rotteck-Gymnasiums in Freiburg i.Br., an dem ich am 3. März 1958 die Reifeprüfung bestand. Anschliessend begann ich im Sommersemester 1958 Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg i.Br. zu studieren, wo ich nach neun Semestern am 31. Oktober 1962 die Diplomprüfung für Volkswirte ablegte.

Seitdem arbeite ich am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg i.Br., zuletzt seit dem 1.11.1963 als Verwalter einer wissenschaftlichen Assistentenstelle.

Freiburg i.Br., den 26. Juni 1965.









